



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace Kaizen metody ve Střední odborné škole Educa

The Analysis of Application of the Kaizen Method at the Educa High School

Student:

Bc. Jiří Sajdl

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Sajdl**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Aplikace kaizen metody ve Střední odborné škole Educa  
Application of the Kaizen Method at the Educa High School

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska kaizen přístupu v problémech managementu
  3. Analýza managementu Střední odborné školy Educa
  4. Interpretace výsledků a návrhy na řešení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.  
KOSTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

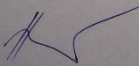
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

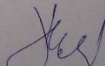
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma Aplikace Kaizen metody ve Střední odborné škole Educa, včetně všech příloh, vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce.“

V Ostravě dne 24. 4. 2015



---

podpis

### **Poděkování**

Rád bych vyjádřil poděkování vedoucímu své práce panu Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za užitečné rady a připomínky, věnovaný čas a odbornou pomoc při jejím vypracování. Dále bych chtěl také poděkovat Ing. Lidmile Kramolišové a Ing. Martině Sajdlové za poskytnuté informace.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska Kaizen přístupu v problémech managementu .....</b>	<b>7</b>
2.1	Management.....	7
2.1.1	Definice managementu.....	7
2.1.2	Dělení managementu.....	8
2.2	Manažer.....	8
2.2.1	Manažerské funkce.....	8
2.3	Analýza 4E.....	10
2.4	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) .....	10
2.5	Metody výzkumu .....	11
2.5.1	Rozhovor .....	13
2.5.2	Dotazník .....	14
2.5.3	Práce s dokumenty .....	14
2.5.4	SWOT analýza .....	15
2.6	Kaizen .....	16
2.6.1	Historie přístupu Kaizen.....	17
2.6.2	Hlavní principy strategie Kaizen.....	18
2.6.3	Metody a nástroje filozofie Kaizen .....	21
<b>3</b>	<b>Analýza managementu Střední odborné školy EDUCA s.r.o. ....</b>	<b>26</b>
3.1	Obecné informace o společnosti .....	26
3.2	Zázemí EDUCA - Střední odborná škola, s.r.o.....	27
3.2.1	Město Nový Jičín .....	27
3.2.2	Budova školy.....	27
3.3	Použité výzkumné metody .....	32
3.4	Historie školy .....	32
3.5	Cíle činnosti Střední odborné školy EDUCA .....	35
3.6	Organizační struktura Střední odborné školy EDUCA.....	36
3.7	Organizační schéma společnosti .....	37
3.8	Členská základna.....	38
3.9	Dotazníkové šetření.....	38
3.10	SWOT analýza .....	49

3.11	Aplikovaná Kaizen filozofie ve SOŠ Educa .....	54
3.11.1	Vizuální management.....	54
3.11.2	Odstranění muda (plýtvání).....	55
<b>4</b>	<b>Interpretace výsledků a návrhy řešení .....</b>	<b>56</b>
4.1	Problémy ve výchovně vzdělávacím procesu .....	56
4.1.1	Neorganizovaný pohyb nábytku.....	56
4.2	Problémy v provozní činnosti podniku .....	61
4.2.1	Neefektivní osvětlení WC místností .....	61
4.2.2	Problém nedostatku parkovacích míst.....	65
4.3	Další možné návrhy neustálého zlepšování .....	72
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>75</b>
	Seznam použité literatury .....	77
	Seznam zkratk .....	80

# 1 Úvod

Tématem této práce je Aplikace Kaizen metody ve Střední odborné škole Educa. Z názvu je tedy patrné, že předmětem aplikace této filozofie je organizace, která poskytuje vzdělávací služby. Nejedná se tedy o podnik produkující výrobky, ale o podnik produkující služby.

Ačkoli se hodí většina nástrojů filozofie Kaizen spíše pro organizace produkující výrobky, mým zájmem bylo nalezení možností, jakým způsobem lze tyto nástroje aplikovat právě na výše zmíněnou Střední odbornou školu Educa.

Hlavním důvodem volby tohoto tématu byla skutečnost, že škola měla určité problémy, které ovšem nebyly až tak závažné, ale management by byl rád, kdyby i tyto maličkosti byly vyřešeny. Na tyhle malé problémy se přesně hodí Kaizen (cesta k úspěchu vede po malých krůčcích). Je známo, že základem každého úspěšného podniku je filozofie Kaizen, proto jsem si kladl za úkol zavedení této filozofie do výše zmíněné školy, aby došlo ke zlepšení všeho a všech.

Celá práce je rozdělena do pěti kapitol, jež jsou: Úvod, Teoretická východiska Kaizen přístupu v problémech managementu, Analýza managementu Střední odborné školy Educa s.r.o., Interpretace výsledku a návrhy řešení a Závěr.

Kapitola Teoretická východiska Kaizen přístupu obsahuje teoretické vymezení pojmů, jež jsou v souvislosti s vykonáním analýzy managementu SOŠ Educa s.r.o. Mezi tyto pojmy patří management, manažer, analýza 4E, společnost s ručením omezeným, metody výzkumu, které byly použity pro získání potřebných informací, SWOT analýza, Kaizen (historie, Kaizen a management, metody a nástroje filozofie Kaizen). Všechny vymezené pojmy jsou základem pro provedení následné analýzy managementu.

Praktická část práce nese název Analýza managementu Střední odborné školy Educa s.r.o. V této kapitole se věnuji analýze managementu z důvodu určení nežádoucích problémů této organizace. K nalezení těchto problémů jsem musel analyzovat jednak jednání managementu školy v minulosti (historii školy), zázemí školy, cíle a činnosti školy, organizační strukturu, členskou základnu atd. Abych získal potřebné informace, musel jsem absolvovat několik rozhovorů s manažery různých podniků, vytvořit dotazníky (pro studenty a pro rodiče studentů) a SWOT analýzu. Na základě provedení těchto výzkumných metod jsem také odhalil, že škola již využívá některé nástroje filozofie Kaizen.

Ve čtvrté kapitole se zaměřuji na vyhodnocení zjištěných problémů a zároveň vytvoření doporučení, jakým způsobem lze nalezené problémy odstranit. Jedná se o řešení, které by mělo



škole ušetřit část finančních prostředků, zlepšit image školy, ulehčit práci všech zaměstnanců školy a přilákat další potenciální studenty.

Cílem této práce je nalezení problémů Střední odborné školy Educa a zjištění způsobu odstranění těchto problémů pomocí aplikace filozofie Kaizen.

## **2 Teoretická východiska Kaizen přístupu v problémech managementu**

Tato část je věnována pojmům, které jsou používány v souvislosti se splněním cíle této práce.

### **2.1 Management**

Management daného podniku může představovat specifickou činnost, bez které by nemohla žádná organizace fungovat. Základem jakéhokoli podniku musí být management, který vykonává základní funkce, které obecně rozdělujeme na funkce paralelní a sekvenční. [23]

#### **2.1.1 Definice managementu**

Definice managementu se nejčastěji rozdělují do těchto tří skupin:

1) Vedení lidí

- Management jako vykonávání úkolů prostřednictvím činnosti jiných. (Americké společnosti pro management)
- Management jako proces tvorby a udržení určitého prostředí, ve kterém pracovníci pracují ve skupinách společně a efektivně dosahují zvolených cílů. (H. Koontz, H. Weihrich)

2) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

- Jedná se o proces plánování, vedení, organizování a kontroly organizačních činností, za účelem dosahování organizačních cílů. (K. H. Chung)
- Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd. (K. Miller)

3) Předmět studia a jeho účel

- Management je oblast studia, která se věnuje určení postupů, jak je možné co nejlépe dosáhnout stanoveného cíle organizace. (S. P. Robbins)
- Management je proces optimalizace využití lidských, finančních a materiálních zdrojů k dosažení cílů organizace. (J. A. Pearce, R. B. Robinson) [23]

### **2.1.2 Dělení managementu**

Management lze rozdělit do těchto několika skupin:

#### **1) Liniový management**

Jedná se o takový typ managementu, který je zaměřen na vztahy vyskytující se přímo mezi zaměstnanci. Do liniového managementu můžeme zařadit například mistra v dílnách či různých výrobních halách, jehož hlavní úlohou je kontrola a dohled nad prací pracovníků.

#### **2) Middle management**

Střední management je taková úroveň managementu, do které můžeme zařadit určitou skupinu vedoucích pracovníků (například marketingu, financí, obchodu, nákupu atd.).

#### **3) Top management**

Úroveň managementu, která je považována za nejvyšší úroveň managementu, ve které se nacházejí nejvýše postavení manažeři, kteří usměrňují a organizují chod celého podniku. Jedná se o generální ředitele, prezidenty a ředitele. [15]

## **2.2 Manažer**

Člověk, který má povinnost vykonávat v určitém podniku specifické funkce. Není možné přesně definovat manažera, jelikož manažer může být například ředitel firmy, trenér, viceprezident, vedoucí pracovník skupiny či mistr na hale, a tedy pokaždé má jiné funkce a činnosti. [14]

### **2.2.1 Manažerské funkce**

Jsou to činnosti pracovníka (manažera), které jsou při jeho práci očekávané a které by měl bez potíží zvládat, aby bylo dosahováno podnikových cílů. Dobrý manažer by měl zvládat jak funkce sekvenční, tak i paralelní.

#### **Sekvenční manažerské funkce**

##### **1) PLÁNOVÁNÍ**

Je to rozhodovací proces volby cílů a prostředků jejich dosažení. Smyslem je stanovit si plán, jakým způsobem a pomocí kterých prostředků dosáhneme požadovaného cíle. Je nejdůležitější manažerskou funkcí, protože je východiskem pro všechny ostatní funkce.

## **2) ORGANIZOVÁNÍ**

Pokud máme zvolený cíl a alternativu postupu, jak jej dosáhnout, je potřeba tento postup efektivně zorganizovat, rozmístit a uspořádat všechny disponibilní zdroje organizace tak, aby existovala reálná šance vytyčených cílů zvoleným postupem a ve stanoveném časovém horizontu dosáhnout.

## **3) PERSONALISTIKA**

V každé organizaci je personální útvar zajišťující řízení lidských zdrojů. Personalistika je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.

## **4) VEDENÍ**

Vedení je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila cíle firmy. Manažer musí umět vést lidi takovým způsobem, aby postupovali podle určitého plánu, který je již předem stanoven. Zároveň i k vedení lidí patří určitá motivace, která lidi nabudí k často lepším pracovním výkonům.

## **5) KONTROLOVÁNÍ**

Je činnost objektivního hodnocení vykonané práce z hlediska stanovených cílů. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace. [18], [19], [11]

### **Paralelní manažerské funkce**

- 1) Analyzování řešených problémů** - podstatou je pochopení dané problematiky.
- 2) Rozhodování** - činnosti, se kterými se manažer setkává téměř denně. Hlavním úkolem je vybrání nejlepšího řešení daného problému či záležitosti.
- 3) Realizace, implementace** - zavádění uskutečněného rozhodnutí do reality světa.

## 2.3 Analýza 4E

Analýza 4E nám znázorňuje tyto čtyři důležité aspekty práce manažera, které by neměly být opomíjeny:

- **účelnost (effectiveness)** - znamená provádět věci a činnosti dobře, správně se rozhodovat a účelně si stanovovat cíle,
- **hospodárnost (economy)** - v manažerské praxi můžeme hospodárnost vysvětlit jako provádění činností takovým způsobem, aby bylo dosahováno stanovených cílů s co nejnižšími náklady,
- **odpovědnost (equity)** - provádění činností, které jsou v souladu s právem,
- **účinnost (efficiency)** - představuje řešení daných problémů a zadaných úkolů v souladu se znalostmi daného oboru (správným způsobem). [3], [12]

## 2.4 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

<sup>1</sup>" *Společnost s ručením omezeným je jednou z forem obchodních společností, celosvětově je běžně využívána. V České republice je nejrozšířenější formou podnikání, upravuje ji zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Zákonem je považována za společnost kapitálovou, vykazuje však i některé rysy společnosti osobní. Společnost tohoto typu může založit jediný společník nebo více společníků. Minimální vklad společníka, a tudíž i minimální výše základního kapitálu společnosti, je 1 Kč. Společnost bez ohledu na den svého založení vznikne až zápisem do obchodního rejstříku. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, společníci pak společně a nerozdílně ručí za závazky společnosti do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění*

Struktura společnosti s ručením omezeným je dána obchodním zákoníkem. Orgány s.r.o. jsou: statutární orgán (jednatel), dozorčí rada a valná hromada, která je nejvyšším orgánem S.R.O.

---

Společnost s ručením omezeným. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Spole%C4%8Dnost\\_s\\_ru%C4%8Den%C3%ADm\\_omezen%C3%BDm#cite\\_note-1](http://cs.wikipedia.org/wiki/Spole%C4%8Dnost_s_ru%C4%8Den%C3%ADm_omezen%C3%BDm#cite_note-1)

## **Hlavní orgány společnosti s ručením omezeným**

### **Statutární orgán**

Tento orgán je tvořen jedním nebo více jednatelem, kteří byli zvoleni valnou hromadou ze společníků, fyzických osob nebo těch lidí, kteří byli jmenováni při založení společnosti. Zároveň jednatel musí být uveden v obchodním rejstříku. Hlavní činností výše zmíněného orgánu je jednání jménem společnosti a v jejím zájmu.

### **Dozorčí rada**

Je specifickým orgánem s.r.o., jelikož je zakládán dobrovolně. Tento orgán dohlíží na jednotlivé činnosti a veškerou práci jednatele, zároveň také kontroluje a ověřuje správnost účetních a obchodních knih, posílá zprávy a informace valné hromadě.

### **Valná hromada**

Valná hromada je nejvyšším orgánem jak s.r.o., tak i družstev a akciových společností. Funkce tohoto orgánu jsou obdobné jako funkce u ostatních společností. Jedná se funkce jako je například rozdělování zisku, schvalování smluv či rozpočtů, vydává a řeší změny ve společenské smlouvě, zabývá se volbou a dosazením členů do dozorčí rady a statutárních orgánů. Valná hromada také navrhuje či vydává rozhodnutí o zrušení, sloučení nebo rozdělení společnosti. [4], [26]

## **2.5 Metody výzkumu**

Každou metodu tvoří systém principů a pravidel, vytvářející různé třídy systémů operací, které vedou od výchozích podmínek k daným cílům.

Každá metoda využívá jiné sociologické techniky. Pracovním nástrojem při využívání sociologických metod jsou techniky, jimiž jsou shromažďována a zjišťována data a materiál pro budoucí vyhodnocení.

Vyhodnocením nasbíraných dat chápeme zpracování dat do srozumitelné podoby, jako jsou grafy, tabulky nebo případně obrázky, prostřednictvím kterých dokážeme určitý problém popsat. [3]

## **Metody sociologického výzkumu lze rozdělit podle toho:**

- a) do jaké míry je sociologická informace zprostředkována osobou, která je dotazována:
  1. metody iniciované respondentem - dotazník, rozhovor,
  2. metody neiniciované výpovědí respondenta - pozorování, vyhodnocení a analýza dokumentů,
- b) do jaké míry se odpovídající účastní sociologické informace: stejné rozdělení jako u dělení a),
- c) zdali se výzkum zabývá jevy kvantitativními nebo kvalitativními. [3]

### **Kvantitativní**

Tento typ výzkumu má oslovit co největší počet respondentů. U tohoto typu výzkumu je relativně omezený rozsah otázek a velice hojně se využívá při ověření pravdivosti již dříve vytvořených hypotéz. Typickými znaky tohoto výzkumu jsou mnoho dotazovaných a malé množství otázek. Nejčastější výzkumnou metodou tohoto typu výzkumu je dotazník či rozhovor.

### **Kvalitativní**

Kvalitativní typ výzkumu se vyznačuje typickými znaky, jako je mnoho informací a velký počet respondentů. Nejčastější užití tohoto typu výzkumu je při zjištění určitých problémů v dané skupině či organizaci. Pokud chceme zjistit, zdali je v organizaci nebo třeba v pracovní skupině nějaký problém, můžeme využít metod jako je zúčastněné pozorování, analýza dokumentů či dotazník. [3]

## **Metody sociologického výzkumu**

- **metoda introspektivní** - je metoda opírající se o zkušenosti a znalosti zkoumajícího člověka, který je užívá pro provedení výzkumu,
- **metoda terénního výzkumu** - je takový typ výzkumu, u kterého provádíme průzkum přímo v místě, o kterém se chceme dozvědět patřičné informace. Jedná se o relativně podrobný výzkum,
- **metoda typologická** - základem této metody je srovnávání určitých typů jevů podle jejich specifických znaků,
- **metoda sociometrická** - nejčastější využití této metody lze vypořádat při zjišťování sociálních vazeb a vztahů v malé sociální skupině,

- **metoda historická** - spočívá v analyzování historické změny daného jevu či problému,
  - **metoda experimentální** - metoda výzkumu, při které je využíváno odborných pracovišť a laboratoří, kde se pozoruje chování pozorovaných subjektů a vytváření vztahů nebo konfliktů mezi nimi, tato metoda je nejčastěji užívána v laboratořích, kde dochází k pozorování změny chování, tvorby konfliktů a vztahů sledovaných subjektů.
- [3]

### 2.5.1 Rozhovor

Je taková metoda výzkumu, při níž výzkumník hovoří s dotazovaným a ten mu ihned odpovídá na jeho položené dotazy. Tato metoda je nejčastěji užívána, pokud nechceme dlouho čekat na odpověď respondenta. Zároveň by měl být rozhovor orientován na menší počet lidí, nejlépe na jednotlivce. [3]

#### Druhy rozhovorů:

- **standardizovaný, kategorizovaný, formalizovaný** - rozhovor, u kterého je předem stanovená osnova či různé otázky, při získávání informací se tedy postupuje podle daného řádu, protože tento typ rozhovoru je strukturován stejně jako dotazník, avšak odpověď je okamžitá,
- **nestandardizovaný, volný rozhovor** - výzkumník nepokládá předem vytvořené otázky, ale spíše se snaží rozvíjet volnou debatu, tento typ rozhovoru je specifický tím, že se výzkumník neptá podle předem vytvořených otázek, ale spíše jde o takovou volnou debatu, proto je vyhodnocení tohoto typu rozhovoru pak složitější,
- **polostandardizovaný** - v tomto typu rozhovoru se objevují jak otázky uzavřené, tak i otázky otevřené (debata),
- **rozhovor individuální** - rozhovor je vykonáván pouze s jedním respondentem,
- **rozhovor skupinový** - je takový typ rozhovoru, u kterého je vytvořeno relativně mnoho různých odpovědí, jelikož je to rozhovor, kterého se účastní větší množství osob (většinou se jedná o pracovní či různé sociální skupiny uvnitř podniku). [3]



### 2.5.2 Dotazník

Jedná se o hojně využívanou techniku výzkumu. Při vyhodnocení výzkumu využíváme matematicko-statistickou metodu. U dotazníku se setkáváme s přesně stanoveným a vytyčeným problémem, u kterého se snažíme získat konkrétní informace, které by případně mohly posloužit k budoucímu odstranění zkoumaného problému.

Dotazník můžeme rozdělit podle typu jednotlivých otázek uvnitř dotazníku na:

- **dotazník otevřený** - respondent má možnost odpovídat podle svého uvážení (nejsou zde žádné možnosti přesných odpovědí),
- **dotazník uzavřený** - odpovídající má pouze určité možnosti odpovědí, které autor dotazníku vypíše,
- **dotazník polootevřený** - tento typ dotazníku obsahuje prvky jak z dotazníku otevřeného, tak i dotazníku uzavřeného. [3]

Největšími výhodami dotazníku jsou:

- vysoký počet oslovených,
- odpovídající si mohou své odpovědi dobře rozmyslet,
- není třeba, aby při dotazování byl i výzkumný pracovník,
- nízké náklady spojené s výzkumem.

Nevýhody dotazníku mohou být:

- nepochopení otázky,
- neosobnost,
- přehlédnutí otázky,
- neochota účasti na výzkumu se může projevit v nepravdivém odpovídání na otázky.

### 2.5.3 Práce s dokumenty

Jedná se o výzkumnou metodu, při které není potřeba získávat informace zpovídaním další osoby jako u rozhovoru či dotazníku. Podstatou této metody je analyzování či vyhodnocování tištěných materiálů, které se vyznačují pravdivostí a objektivitou. Předmětem této analýzy mohou být účetní knihy, daňové výkazy, úřední záznamy, osobní dokumenty, knihy, odborné články v časopisech, články umístěné na internetu atd. [3]

## 2.5.4 SWOT analýza

Jde o takový způsob interpretace dat, že je možné komplexně zhodnotit fungování podniku, nalézt problémy, které mohou ohrozit podnik, nebo objevit další možnosti rozvoje. Tato analýza se hojně využívá z důvodu tvorby strategie podniku.

Podstatou této analýzy je rozdělení jednotlivých faktorů podle způsobu jejich působení na daný podnik. Zda ovlivňují podnik zvenčí nebo zevnitř. Dále jsou tyto faktory rozděleny mezi strengths, weaknesses, opportunities a threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Podle těchto oblastí vznikl název této analýzy. [12], [15]

Mezi **vnitřní faktory** patří:

- **strengths (silné stránky)** - jméno podniku (značka), finanční stabilita, personální politika, schopní a dobře motivovaní zaměstnanci, dobré postavení na trhu, dobrá image firmy, specifické produkty a služby, kvalitní sponzorství aj.,
- **weaknesses (slabé stránky)** - image organizace, nedostatečné věnování pozornosti rozvoje konkurence, nedostatečné odlišení nabízených produktů a služeb od konkurence, špatná kvalita vyráběných produktů a služeb, vysoké náklady spojené s realizací výrobku či služeb, neznámost podniku (nově zavedené firmy), finanční nestabilita podniku apod. [12], [15]

Mezi **vnější faktory** se řadí:

- **opportunities (příležitost)** - do příležitostí bychom mohli zařadit například dostupné finanční zdroje, zájem sponzorů a vymezeného segmentu společnosti, možnosti zlepšení kvality služeb, mezinárodní spolupráce, oslovení nových potenciálních zákazníků, outsourcing, poptávka po službě, která není na trhu uspokojována aj.,
- **threats (hrozby)** - mezi hrozby podniku nebo organizace můžeme jmenovat například nedostatek invencí, negativní rozvojové procesy národní ekonomiky, stávající konkurence a příchod nové konkurence na trh, ztráta sponzora, objevení nové technologie konkurenční firmou ve stejném oboru podnikání. [12], [15]

## 2.6 Kaizen

Kaizen je velice důležitý pojem japonského managementu. Tento pojem vyjadřuje neustálé zdokonalení. Netýká se to pouze zdokonalení v pracovním životě či společenském životě, ale zaměřuje se také na zdokonalení osobního života. Můžeme tedy říci, že Kaizen je neustálé zdokonalení všech a všeho. Je to neustálá snaha o sebezdokonalení a o to, dělat věci lépe. Slovo Kaizen pochází z japonštiny, které znamená „nepřetržitý proces malých pokroků“. Filozofie Kaizen vyjadřuje nespokojení se současným stavem a zdůrazňuje především změnu k lepšímu. Životní princip Kaizen byl základním stavebním kamenem pokroku japonského hospodářství 20. století. [5],[6]

*„Zlepšování je v našem vlastním zájmu. Podívejme se, kolik času denně věnujeme hašení operativních problémů (ne řešení jejich příčin), administrativě, řešení toho, co by mělo normálně fungovat. Kolik času věnujeme zlepšování? Samozřejmě! Nemáme na to čas nebo jsme příliš zaneprázdněni každodenní operativou. Nemáme čas, aby naše práce a životy probíhaly tak, jak si to představujeme? Nemusíme dělat žádné revoluční změny – začneme od sebe. Od toho, co můžeme změnit k lepšímu. Kaizen je neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku. Základem tohoto systému je kultura zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a odstraňování plýtvání. Pohled na problémy jako na příležitost“* (Košturiak & kol., 2010, str. 6). Košturiak tvrdí, že vymezení filozofie Kaizen nemá žádná omezení, jelikož se Kaizen dá využít jak v životě firmy, tak i životě osobním na všech úrovních.

Při pohledu na zlepšování osobního života se můžeme například zaměřit na příklad snížení své váhy. Podstatou je tedy ten fakt, že nemusíme dělat obrovské kroky jako nákup velkého množství nízkokalorických výrobků a zakoupení si permanentky do fitcentra, ale můžeme se vydat levnější ekonomičtější a hospodárnější cestou a to snížení velikosti porcí jídla na polovinu či chodit více na procházky. Příliš velký skok a změna na nízkokalorické potraviny či velká dřina v posilovně by mohla člověka velice snadno od úspěchu odradit, proto je nutné dělat malé kroky a dodržovat je v čase, poté se náš výsledek dostaví. [5]

Tato filozofie se u lidí vyskytuje stále více, aniž by vůbec tušili, že se účastní procesu neustálého zlepšování.

Jak již bylo řečeno, filozofie nemá pouze uplatnění v osobním životě, ale také v životě podniku. Kaizen filozofie může neuvěřitelně ovlivnit jak vývoj, tak i chování samotné organizace. Každá organizace by měla nejdříve zaměřit svou pozornost na principy, na kterých je Kaizen založen. Velice důležité je vysvětlení fáze implementace a uvedení systémů, které je

nutno nejprve zavést, aby bylo možné efektivně využívat Kaizen. Jelikož se jedná o způsob myšlení (filozofie), je nutné vytvořit v prostředí firmy vhodné podmínky pro aplikaci. [5]

Kaizen se týká všech a jeho základním bodem je především zapojení všech zaměstnanců, jak manažerů, tak i těch nejnižší postavených dělníků ve výrobě, do zlepšování procesů. Právě na nejnižší postavené zaměstnance se Kaizen spoléhá nejvíce, jelikož úkony, na kterých je podnik postaven provádějí právě oni, nikoli manažeři. Zároveň jsou to především zaměstnanci, kteří jsou schopni nejlépe odhalit určité problémy a také nalézt řešení k jejich odstranění. [14]

Samotný proces zlepšování by měl být trvalý a měl by se také stát běžnou součástí pracovní náplně. Kaizen byl vytvořen na tom faktu, že všichni pracovníci v podniku využívají svůj rozum stejně dobře jako ruce a svaly. Zároveň by každý pracovník měl přemýšlet nad tím, co dělá a jak se neustále zlepšovat ve všech směrech. (Košturiak,2006)

### **2.6.1 Historie přístupu Kaizen**

Poprvé došlo k zavádění metody postupného zlepšování malými kroky v roce 1940 při napadení Francie Německem. Američané si uvědomili, že spojenci potřebují zbraně a vojenské vybavení, a tak vyslali své vojáky na pomoc. Výrobci v USA se zaměřovali na zlepšení kvality a zvýšení výroby vojenského vybavení. Jelikož mnoho odborníků průmyslu nastupovalo do armády, americká vláda zřídila kvůli nedostatku personálu výukové kurzy pro management Training Within Industries. Jednalo se o kurz, ve kterém byli lidé vzděláváni takovým způsobem, aby hledali obrovské množství malých věcí, které by mohli vylepšit.

Po ukončení 2. světové války bylo Japonsko válkou velice zdevastováno. Většina společností musela začínat téměř od nuly. Dělníci a manažeři museli denně čelit novým cílům a zlepšovat své výsledky. Jelikož se manažeři a dělníci chtěli stát silnými konkurenty, museli se neustále zlepšovat. [15]

Když se americké vojsko vrátilo domů a výroba se opět dostala do normálního stavu, strategie pro zlepšování procesů v USA byla velice ignorována.

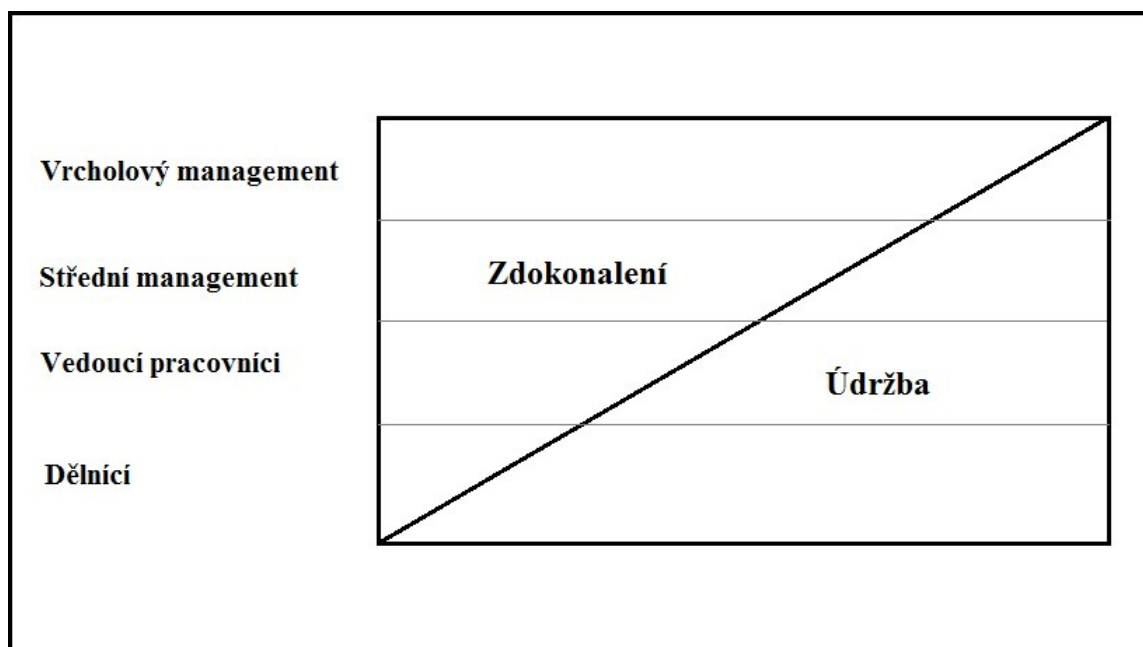
Američané W.E.Deming a M. Juran v 50. letech 20. století odletěli do Japonska z důvodu rozvoje manažerských nástrojů kvality. Tímto činem také velice přispěli k rozvoji koncepce Kaizen a zároveň rychlému rozvoji japonské ekonomiky.

V Japonsku se obchod přetvářel pomocí drobných kroků, a jelikož byly tyto kroky úspěšné, Japonci je pojmenovali Kaizen. Firma Toyota jako jedna z prvních firem aplikujících Kaizen rozvinula tuto metodu na úroveň světové třídy. V 80. letech se tato metoda i nadále rozvíjela a byla zavedena v Evropě a v USA. [6]

## 2.6.2 Hlavní principy strategie Kaizen

### Kaizen a management

Vnímání jednotlivých pozic v Japonsku je znázorněno na obrázku č. 2.1. Jak lze vypořádat, tak management má dvě hlavní složky - údržbu a zdokonalení.



Obrázek č. 2.1 Vnímání jednotlivých pozic v Japonsku. Zdroj: VZ, [5]

Údržba se týká aktivit zaměřených na samotnou údržbu stávajících technologických, manažerských a provozních standardů. Zdokonalení se týká činností, které jsou zaměřené na zdokonalování výše uváděných standardů. [5], [6]

V rámci funkcí udržení manažeri dělají své přidělené úkoly takovým způsobem, aby každý člověk mohl v podniku následovat již zavedené standardní provozní postupy. V podstatě to znamená, že management musí nejprve stanovit plán, směrnice, pravidla a určité postupy pro všechny důležité operace a zároveň pak dohlížet na to, aby se jimi pak každý řídil. Jestliže jsou lidé postupy schopni realizovat, avšak nedělají to, management musí zavést určitou disciplínu. Pokud lidé nejsou schopni provozní postupy realizovat, management podniku by měl buď zaměstnance řádně proškolit, nebo stanovit určité postupy, aby je lidé realizovat mohli.

V podnikání je práce pracovníků založena na již stávajících standardech, ať už explicitních nebo implicitních, o nichž rozhodl management. Prostřednictvím školení zaměstnanců a disciplíny se údržba týká udržování výše zmíněných standardů. Zároveň zdokonalení se týká právě těchto standardů. [5]

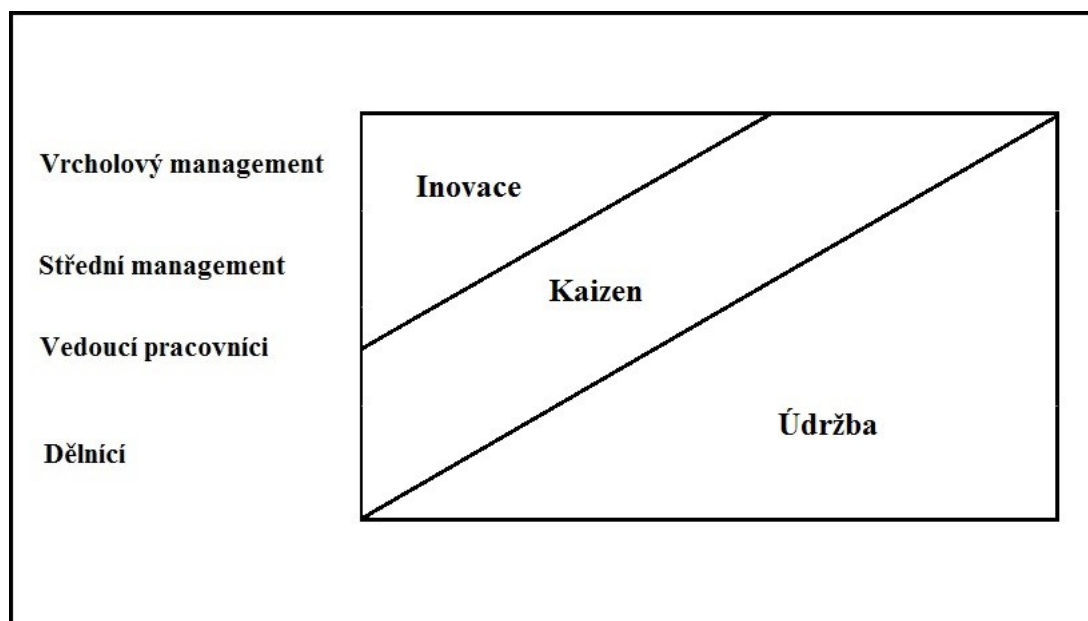
Vnímání úkolů managementu dle japonského pohledu lze vyjádřit jako: udržet a zdokonalovat standardy.

Dalo by se říci, že čím je pozice manažera vyšší, tím se i manažer více zajímá právě o zdokonalování. Nekvalifikovaný dělník tráví veškerý svůj čas plněním daných instrukcí. Avšak pokud už dělník bude svou práci ovládat bez problémů, postupem času začne přemýšlet o zdokonalení své činnosti. Ke zdokonalování může přispívat jednak individuálními návrhy nebo v rámci návrhů skupinových. [5]

Zdokonalování standardů znamená tvorbu a zavedení vyšších standardů. Pokud je takto učiněno, nastává další úkol managementu a to dohlížení na správné dodržování standardů. Trvalého zlepšování je dosaženo pouze, když lidé usilují o vyšší standardy. Proto je údržba a zdokonalování pro většinu japonských manažerů neoddělitelné.

Zdokonalování lze rozdělit na Kaizen a inovaci. Slovo Kaizen označuje především malá zlepšení jako výsledek neustálého úsilí lidí. Inovace lze považovat za zásadní zdokonalení způsobené velkými investicemi do nových zařízení či technologií.

Jak vnímají japonští manažeři údržbu, Kaizen a inovace je znázorněno na obrázku č. 2.2.



Obrázek č. 2.2 Vnímání údržby, Kaizen a inovací japonskými manažery. Zdroj: VZ [5]

Důležité je také podívat se na to, jak vnímají jednotlivé pracovní pozice západní země, kde je pro pojem Kaizen málo prostoru.

Ve velice technologicky vyspělých odvětvích se setkáváme také s jiným typem managementu. Jedná se především o společnosti, jež velice rychle rostou a poté zároveň velice rychle zmizí. Příčinou je například změna trhu či pominutí původního úspěchu.

Mezi nejhorší firmy patří ty firmy, které nedělají nic kromě údržby. V podstatě to znamená, že se v podniku nenachází žádný hnací motor pro Kaizen nebo inovaci. Změny jsou doslova

vnucovány manažerům v důsledku změn podmínek trhu nebo také konkurence. Velice často také manažeři vlastně nemají tušení, jakým směrem se ubírat.

Kaizen, který je kontinuálním procesem, se týká všech členů organizace a každý člověk je součástí některých aspektů Kaizen. [6]

### **Proces versus výsledek**

Kaizen je filozofií podporující myšlení orientované na proces. Pokud chceme, aby se určitým způsobem zdokonalily výsledky, je důležité, aby se zdokonalily procesy, které k nim vedou. Z toho vyplývá, že pokud nedojde ke zdokonalení procesů souvisejících s výsledky, nebude možné dosahovat lepších výsledků. Pro západní styl managementu, je typické, že Kaizen je orientován na lidské úsilí, což je směr, který ostře kontrastuje s myšlením orientovaným na výsledek. [5], [6]

### **Kvalita na prvním místě**

Kvalita vyžaduje od managementu určitou oddanost, jelikož manažeři musí často odolávat určitému pokušení hledání kompromisu při plnění podmínek dodávky nebo při snižování nákladů. Z hlavních cílů, kterými jsou náklady, kvalita a dodávky, by měla mít kvalita tu největší prioritu. [5], [6]

### **Mluví za vás data**

Řešení určitého problému bez patřičných znalostí někdy může znamenat, že je problém řešen za pomoci určitých pocitů a předtuch, což není příliš vědecký či objektivní přístup. V důsledku správného pochopení a vyřešení problému je nutné nejdříve shromáždění dostupných informací o daném problému a následně je analyzovat. Sběr dat o dosavadním stavu napomáhá pochopit, na co je potřeba se zaměřit, což slouží jako základní bod pro zdokonalování. [5], [6]

### **Následující výrobní proces je vaším zákazníkem**

Každá práce je určitou sérií procesů a každý proces má svého zákazníka a také dodavatele. Následující proces by měl být za zákazníka, externího na trhu nebo v rámci podniku (interního). Cílem je závazek nepuštění vadného dílu nebo nepřesnou informaci k zákazníkovi. Tímto lze dosáhnout vyšší kvality výrobků či služeb. [5], [6]

### 2.6.3 Metody a nástroje filozofie Kaizen

#### Odstranění muda

Heslo Kaizen je „muda“ – ztráta, tedy především její důsledné odstranění až do těch nejmenších detailů. Dle Tománka (2001) je práce sérií kroků či procesů, jejímž výsledkem je služba či produkt. V jednotlivých procesech dochází buď k přidání, nebo naopak nepřidání hodnoty produktu. Všechny možné aktivity, které nepřidávají hodnotu produktům či službám, označujeme pojmem „muda“, tedy plýtvání. Často není toto plýtvání rozpoznatelné a zřetelné, jelikož je skryto pod povrchem každodenní práce. Pokud ovšem nedojde k zamezení či úplnému omezení plýtvání, bude neustále docházet ke snižování celkového zisku. Bohužel se však většina případů plýtvání přijímá ve smyslu „tak to prostě je“ či „je to součást ceny podnikání“.

Přestože existuje více klasifikací plýtvání, zaměříme se na klasifikaci, kterou vytvořil ředitel firmy Toyota Taiichi Ohno. Klasifikace je rozdělena do sedmi kategorií **plýtvání (muda) z těchto důvodů** (Imai, 2005):

- **nadprodukce** - způsob výroby více výrobků než je potřeba z důvodu obav z poruchy strojů, zmetků či neočekávané absence pracovníků,
- **zásob** - v důsledku skutečnosti, že zásoby nepřidávají hodnotu, ale naopak tím, že zabírají místo na skladě a vyžadují další pracovníky, zvyšují provozní náklady,
- **zmetků a oprav** - špatné výrobky vyžadují nákladné opravy a dodatečný čas potřebný pro realizaci opravy, tyto činnosti však mohou zpomalit nebo úplně zastavit výrobu či veškeré poskytování služeb,
- **pohybu** - veškerý pohyb pracovníků, který není přímo spojen s přidáváním hodnoty, je zbytečný a neproduktivní, ve většině případů stačí dobře uspořádat pracoviště a pracovní pomůcky, tak aby nedocházelo ke zbytečným přesunům pracovníků a pokud bude pracoviště vhodně uspořádáno a pomůcky budou na správných místech, dojde k úspoře času,
- **zpracování** - činnost, která nebyla provedena správným a optimálním způsobem, jde o činnost, která nastává především při použití nevhodné technologie či nedostatečném časovém sladění jednotlivých procesů zpracování,
- **čekání** - jedná se o plýtvání kdykoli, kdy se v podniku zastaví práce (nedostatek materiálu, čekání na potvrzení, telefonát, schůzka atd.),
- **dopravy** - přestože je doprava a pohyb materiálu pro výrobu a v konečném důsledku pro tvorbu zisku nutností, bohužel však nepřidává žádnou hodnotu a existuje také možnost, že během transportu dojde k poškození výrobků. [5], [6]



Ve většině případů však řešení takového plýtvání není složité, tedy pokud plýtvání rozpoznáme, víme o něm, máme zdroje a čas pro přijetí určitého opatření. Větším problémem je však skutečnost, že management si uvědomuje pouze malou část plýtvání, ke kterému dochází téměř každý den. Plýtvání je totiž všude, je to běžná záležitost. [10]

Zaměstnanci pracující přímo na místě, kde dochází k plýtvání, odhalují muda jako první, jelikož jsou to právě oni, kteří vykonávají danou činnost a vidí tedy i to, co vedení vidět nemůže. Některé typy plýtvání však člověk, který danou práci vykonává, nevidí, a proto si tato situace vyžaduje zapojení všech lidí v podniku v důsledku dosažení co největšího omezení či úplné eliminace plýtvání, a to formou každodenní běžné součásti pracovního procesu. [6]

## 5S

Tento nástroj má často zásadní účinek na úsporu času spojenou s manipulací, vyhledáváním, množstvím materiálu a rozpracované výroby. Nezanedbatelný je také vliv na bezpečnost práce. Tato metoda je také zaměřena na eliminaci plýtvání a dosažení trvale čistého, přehledného a organizovaného pracoviště. [1]

Název tohoto nástroje (metody) je složen z pěti japonských slov Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. Tato slova se překládají do češtiny jako utřídit, uspořádat, uklízet a čistit, standardizovat, vyžadovat disciplínu. Utrít, uspořádat, uklízet a čistit jsou nástroje/postupy, jak změnit pracoviště. Standardizovat, vyžadovat disciplínu jsou nástroje, pomocí kterých se snažíme udržet a zlepšovat nový stav. [1]

Cílem zavádění této metody je:

- zlepšení toku materiálů a informací,
- zvýšení produktivity práce,
- zlepšení kvality,
- ochrana životního prostředí,
- vytvoření příjemného pracovního prostředí atd.

### Jednotlivé kroky užití nástroje

**Utrít** - cílem je rozlišení co je na pracovišti zbytečné a co potřebné.

Ve skutečnosti to znamená zamyšlení se nad využitím každé věci, která se na pracovišti nachází. Důležité je také rozlišit všechny tyto věci na ty, které jsou potřebné k vykonávání dané práce, které se používají jenom občas a které jsou naprosto nepotřebné a lze je vyhodit.

Po aplikaci tohoto kroku jsou regály, skřínky a stoly poloprázdné. Vzniká tím jasná úspora místa. Nepoužitelné a zbytečné věci jsou roztrženy do odpadu. Věci, u kterých ihned nedokážeme určit, zda je potřebujeme či nikoliv, označíme. K označení takovýchto věcí slouží například červená karta. O věcech, které jsou takto označeny, se později společně diskutuje. Věci, které ke své práci potřebujeme, se rozdělují dále ještě na ty, které potřebujeme denně a které týdně. Nepoužívané či vadné pomůcky a věci jsou zlikvidovány. [1]

**Uspořádat** - cílem je urovnání věcí tak, aby jejich nalezení vyžadovalo minimum času a úsilí.

V předcházejícím kroku jsme si uvolnili potřebné místo. V tomto kroku dochází k uložení potřebných pomůcek takovým způsobem, aby všechny potřebné věci byly uloženy podle toho, jak často jsou využívány. Tedy věci či pomůcky, které jsou užívány denně, jsou uloženy nejblíže k pracovišti.

**Uklízet a čistit** - cílem je neustálý úklid a údržba daných věcí (strojů, pomůcek, regálů, šuplíků atd.)

K tomu, aby nevznikaly poruchy na různých pomůckách, je velice důležité, aby se o výše zmíněné věci patřičně staralo.

**Standardizovat** - cílem je navržení standardů, kvůli kterým se bude udržovat stav dosažený implementací výše zmíněných kroků.

Pro udržení dobrého stavu pracoviště je nutné, aby byly vytvořeny určité standardy, které budou zveřejněny takovým způsobem, aby si jich všimli zaměstnanci, kterých se tyto standardy týkají.

**Vyžadovat disciplínu** - cílem je vybudování kultury 5S, zajištění disciplíny a kontroly.

V tomto posledním kroku je vyžadována disciplína v důsledku udržení a dalším zlepšováním stavu pracovišť. [1]

## **PDCA/SDCA cykly**

Prvním krokem v procesu zavádění Kaizen filozofie je cyklus PDCA. Tento cyklus je v podstatě nástrojem Kaizen, jenž zajišťuje kontinuitu procesu zdokonalení a zároveň i udržování vytvořených standardů. [5]

**PDCA** cyklus je tvořen z těchto čtyř fází:

- **plan (plánuj)** - první fáze, v níž se definuje cíl zdokonalování a vytváří se určitý plán veškerých činností, které jsou důležité a nezbytné pro dosažení stanoveného cíle,
- **do (udělej)** - v této fázi dochází k realizování plánované činnosti,
- **check (zkontroluj)** - pro tuto fázi je specifické, že v ní dochází k rozhodnutí, zda realizace postupuje správně a přináší plánované zdokonalení,
- **act (uskutečni)** - poslední fáze cyklu PDCA, ve které se provádí standardizace nových postupů, jejichž hlavním úkolem je zabránění návratu původních problémů nebo se stanoví cíle pro další zdokonalení.

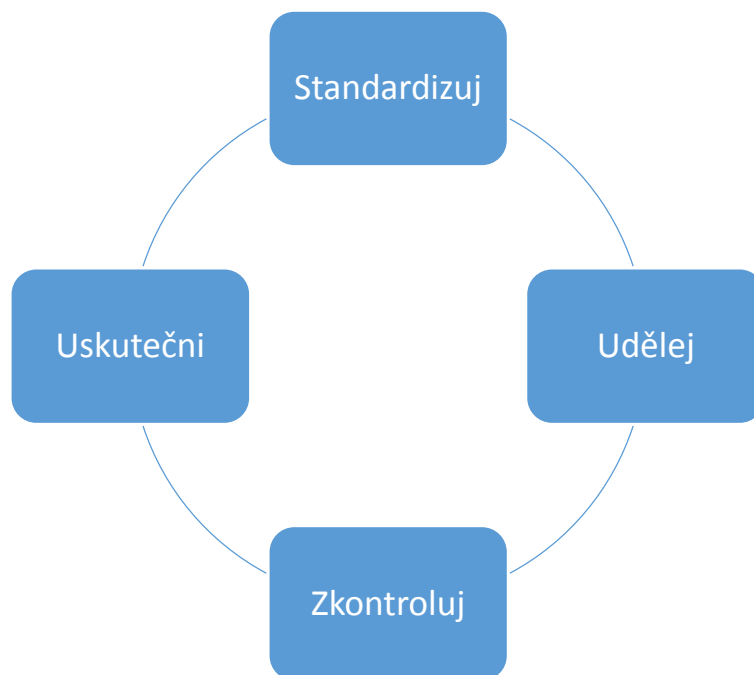
Cyklus PDCA je specifický tím, že probíhá neustále a vyjadřuje to, že nejsme nikdy spokojeni s trvalým stavem. Hlavním úkolem pro management je iniciování cyklu tím, že neustále zavádí nové cíle, kterých má být dosaženo. [5]

## **SDCA**

Cyklus SDCA standardizuje a stabilizuje stávající procesy a v podstatě doplňuje stávající cyklus PDCA. Nežli se začne pracovat s PDCA cyklem, musí být stávající procesy stabilizovány v procesu, což je úkolem cyklu SDCA.

Jak lze vidět na obrázku č. 2.3, cyklus SDCA je také rozdělen do čtyř po sobě jdoucích fází, které je nutno dodržovat. Tyto čtyři fáze jsou:

- **standardize (standardizuj)** - první fáze cyklu, v níž dochází k definování cílů standardizace a vytváří se plán určitých činností pro dosažení těchto cílů,
- **do (udělej)** - v této fázi dochází k realizování plánovaných činností,
- **check (zkontroluj)** - fáze, v níž je potřeba se rozhodnout, zda je realizace prováděna správně a přináší plánovaná zdokonalení,
- **act (uskutečni)** - poslední fáze cyklu PDCA, ve které se provádí standardizace nových postupů, jejichž hlavním úkolem je zabránění návratu původních problémů nebo se stanoví cíle pro další zdokonalení. [5]



Obrázek č. 2.3 Cyklus SDCA pro údržbu a zdokonalení. Zdroj: VZ, [5]

### Vizuální management

Metodu vizuálního managementu považují mnozí za základ úspěchu neúspěšnějších světových firem. „Jednoduše ho můžeme popsat jako souhrn grafických nástrojů, obrázků, pomůcek, které pomohou zpřehlednit celý proces a zpřístupnit pochopení situace a procesů všem zainteresovaným stranám.“ (Bauer a kol, 2012, s. 43) Důležitá je skutečnost, že je třeba vnímat vizuální management jako pomůcku či nástroj, ne jako cíl.

Mezi vizuální techniky této metody můžeme zařadit například obrázky vysvětlující danou problematiku, barevné označení věcí, nástěnnou či informační tabuli, barevné označení abnormalit, tabulky, diagramy atd. Důležité je připomenutí, že filozofie Kaizen je z 50% vizualizace. [1]

Tato technika má velkou účinnost při řešení určitého problému či nastavení daných standardů, jelikož ukazuje řešení vizuálně a člověk, který je touto metodou ovlivňován si řešení daného problému snáze zapamatuje.

Výsledný způsob a forma vizualizace by měla být prokonzultována se zaměstnanci, aby bylo ujasněno, že všichni pracovníci pochopili význam a funkci vizualizace. [1]

### 3 Analýza managementu Střední odborné školy EDUCA s.r.o.



Obrázek č. 3.1 Pohled na školu zepředu [25]

#### 3.1 Obecné informace o společnosti

Název	EDUCA - Střední odborná škola, s.r.o.
Datum zápisu	30. 10. 1995
Obchodní firma	EDUCA - Střední odborná škola, s.r.o.
Sídlo	Nový Jičín, B. Martinů 1994/4, PSČ 741 01
IČO	64087859
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Spisová značka	13766 C, Krajský soud v Ostravě7
Předmět podnikání	- Výchova a vzdělávání na středních školách - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Ostatní skutečnosti	- Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.
Kapitál	Základní kapitál 201 000 Kč
Statutární orgán	Ing. Lidmila Kramolišová a Ing. Martina Sajdllová (jednatelé)

## **3.2 Zázemí EDUCA - Střední odborná škola, s.r.o.**

Střední odborná škola Educa se nachází v Moravskoslezském kraji, konkrétně v Novém Jičíně.

### **3.2.1 Město Nový Jičín**

Nový Jičín je situován v Podbeskydské pahorkatině. Město je hospodářské, kulturní a správní centrum Novojičínska. Město Nový Jičín disponuje několika možnostmi, jak mohou studenti rozšiřovat své středoškolské vzdělání. Uchazeči o středoškolské vzdělání mohou vybírat ze středních škol, mezi něž patří:

- Gymnázium a Střední odborná škola, Nový Jičín, příspěvková organizace,
- Mendlova střední škola, Nový Jičín, příspěvková organizace,
- Střední škola technická a zemědělská, Nový Jičín, příspěvková organizace,
- Odborné učiliště a Praktická škola, Nový Jičín, příspěvková organizace,
- **EDUCA – Střední odborná škola, s.r.o.**

V souvislosti s dosažením stanoveného cíle této práce je také velice důležité zmínit, že v současnosti žije v Novém Jičíně 23 676 obyvatel. Podle toho se tak musí chovat jednotlivé podnikatelské subjekty v Novém Jičíně. Manažeři jednotlivých podniků musí přizpůsobit své chování k danému trhu, tedy především k Novému Jičínu a okolí. Jelikož není toto město tak velké jako je například Ostrava, Brno atd., je jasné, že podniky v takovém prostředí budou usilovat o získání potenciálních zákazníků mnohem usilovněji. Pokud v Novém Jičíně přijde podnik o 1 000 potenciálních zákazníků, je to horší (přijde o větší část potenciálních zákazníků), než když nastane stejná situace ve větších městech, ve kterých je počet obyvatel daleko vyšší a kde je možnost nalezení dalších potenciálních zákazníků daleko snazší.

Jak je možné vypořádat, tak v Novém Jičíně se nachází mnoho středních škol. Tento fakt není pro naši sledovanou školu až tak faktem pozitivním, jelikož jsou všechny tyto školy konkurenty.

### **3.2.2 Budova školy**

Majitel budovy školy: Město Nový Jičín

Provozovatel: EDUCA Střední odborná škola s.r.o.

Adresa: Nový Jičín, B. Martinů 1994/4, PSČ 741 01

Kapacita parkovacích míst před budovou: 17 + 3 pro invalidy

Samotná budova této školy je poznamenána určitou historií. S výstavbou budovy se začalo v roce 1982. Budova má tvar jako některé další základní školy v Novém Jičíně, například ZŠ Dlouhá a ZŠ Jubilejní. Ihned po výstavbě byla do budovy umístěna základní škola Bohuslava Martinů. Avšak pro nedostatek žáků došlo k tomu, že základní škola Bohuslava Martinů musela svoje působení v roce 2006 ukončit. Škola Bohuslava Martinů se nenacházela v blízkosti žádného sídliště, zatímco základní školy Dlouhá a Jubilejní pokrývaly největší sídliště v Novém Jičíně.

Budova však nezůstala dlouho nevyužita. Ještě v roce 2006 si zažádala jiná škola o využívání daných prostorů. Byla to EDUCA Střední odborná škola, která dosud sídlila v bývalých prostorách továrny Tabačka.

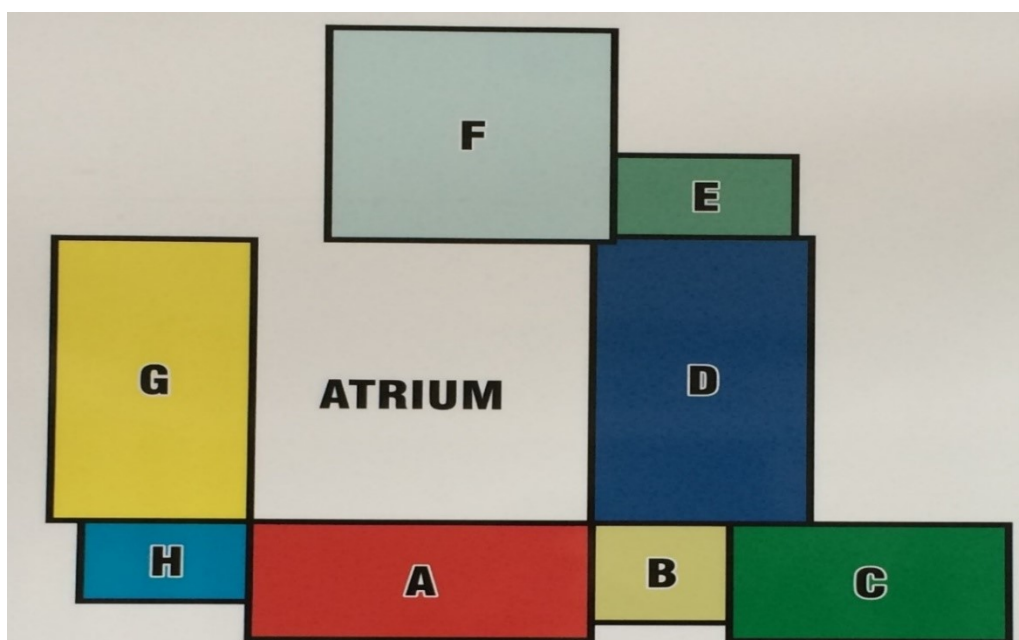
V prvním roce, kdy škola sídlila již v budově bývalé školy Bohuslava Martinů, byl využíván nejdříve blok D a postupem času se využívaly i další bloky. V roce 2010 v důsledku nepřetržitého rozvoje školy a nabírání nových studentů dochází k tomu, že škola začala využívat celý objekt výše zmíněné budovy.

V současnosti je budova rozdělena do několika bloků viz obr. č. 3.2.

**Tabulka č. 3.1 Jednotlivé části školy**

BLOK	A	B	C	D	E	F	G	H
1.NP	vstupní hala	schodiště	šatny	101-104 učebny	schodiště	PROFICIO,os.	Základní škola Galaxie, s.r.o	schodiště
	recepce			105 kabinet			Fa PRAKTIK,s.r.o	
	bufet						EDUWORK,os.	
2.NP	ředitelství školy	schodiště	aula	201-206 učebny	schodiště	PROFICIO,a.s	201-206 učebny	schodiště
	205 multifunkční učebna			207 kabinet			207 kancelář	
				208 laboratoř PC			208 studijní oddělení a knihovna	
				210-212 kabinety				

**Zdroj: [27]**



Obrázek č. 3.2 Barevný náčrtek jednotlivých bloků [27]

Jakmile začala škola Educa působit ve zmíněné budově, docházelo k neustálým inovacím a investicím do rekonstrukcí budovy, které byly zapotřebí. Samotnou rekonstrukcí prošla jednak celá budova zevnějšku, ale také jednotlivé bloky. Co se týče vnější rekonstrukce budovy, došlo k zateplení celé budovy v důsledku nové fasády, omítek a především byly zakoupena a aplikována nová plastová okna, která měla zabránit uniku tepla z budovy. Díky novému nátěru omítek dostala budova úplně jiný „nádech“ a vypadá velice moderně. Na rekonstrukci vnitřní části budovy byl vytvořen plán rekonstrukce jednotlivých bloků.

Tabulka č. 3.2 Plán rekonstrukcí jednotlivých bloků

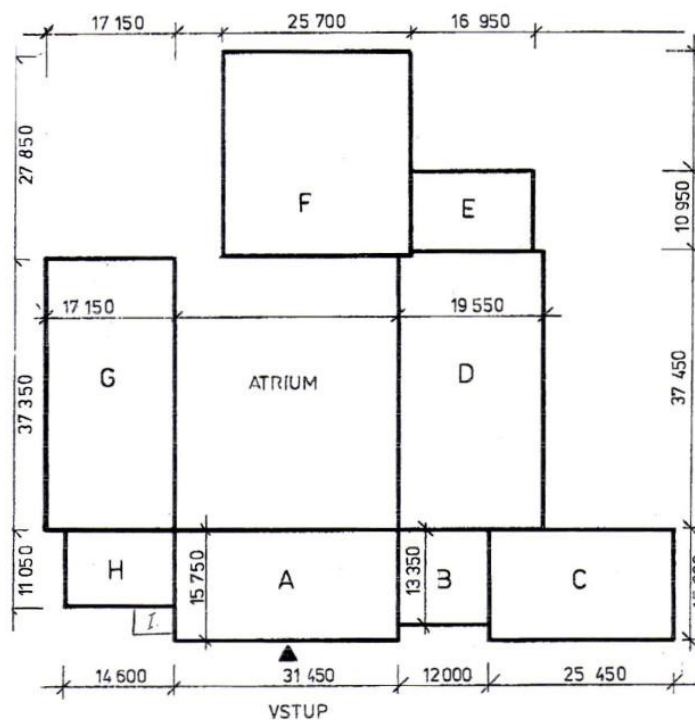
Blok	Výstup
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vybudování nového bezbariérového vstupu, který bude navazovat na nově vybudovaný výťah v bloku H,</li> <li>• vybudování informačního centra s veřejně přístupným internetem – 1. NP,</li> <li>• vybudování výstavních prostor,</li> <li>• vybudování zázemí pro zajištění stravování žáků střední školy, studentů vysoké školy a návštěvníků a hostů – 1.NP,</li> <li>• vybudování poschodové multifunkční učebny s kapacitou až 50 míst včetně zajištění informačního a audiovizuálního vybavení pro výuku žáků střední školy a celoživotní a komunitní vzdělávání – 2.NP;</li> <li>• vybudování zázemí pro provoz střední školy – 2.NP,</li> </ul>



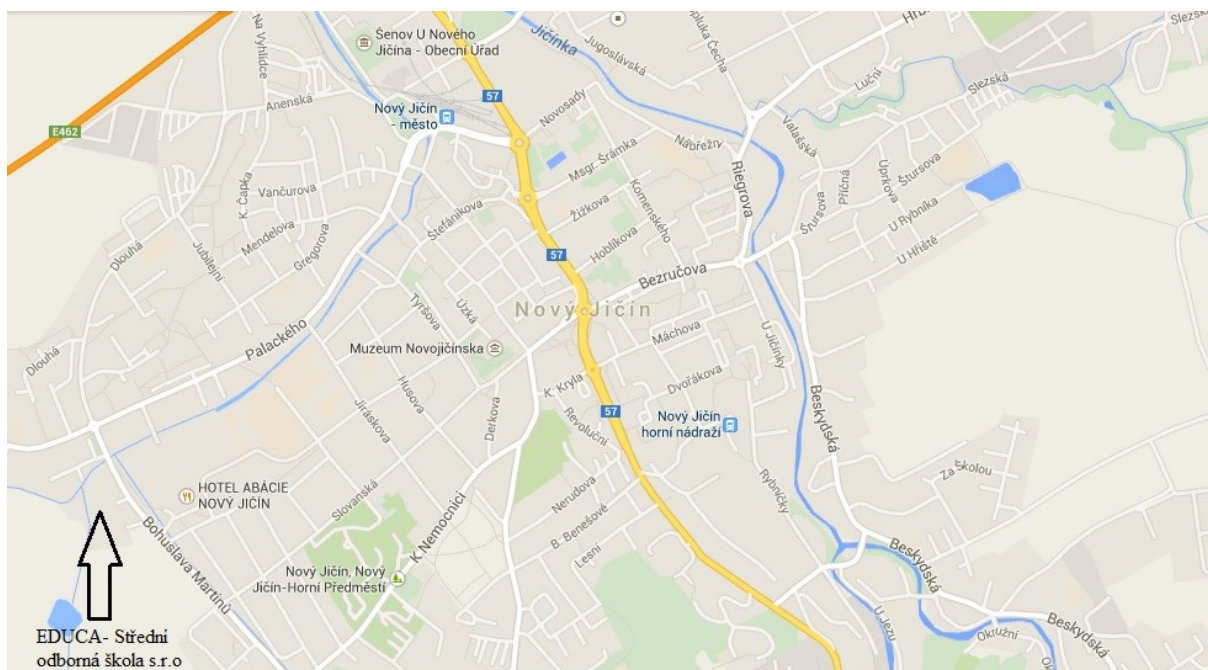
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekonstrukci sociálních zařízení, – 1.NP,</li> <li>• vybudování šatny pro jiné návštěvníky auly – 2.NP,</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vybudování prostor pro nové šatny pro žáky střední školy – 1.NP</li> <li>• rekonstrukcí původních prostor školní kuchyně a jídelny v 2. NP bude vybudována aula (pro 100 – 150 osob) včetně moderního audiovizuálního vybavení a nábytku,</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menší stavební úpravy učeben,</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekonstrukci sociálních zařízení – 1. a 2.NP,</li> </ul>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekonstrukci sociálních zařízení – 1.NP,</li> </ul>
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změna dispozic učeben (vybudování velké učebny, klubovny pro studenty) – 1.NP</li> <li>• vybudování zázemí pro lektory dalšího vzdělávání – 2.NP,</li> <li>• vybudování knihovny a studovny – 2.NP,</li> </ul>
<b>H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekonstrukce sociálních zařízení – 1. a 2.NP, · vybudování výtahu pro bezbariérový přístup do 2.NP.</li> </ul>

**Zdroj: [27]**

Součástí plánů rekonstrukce je také zavedení nových elektrorozvodů, osvětlení ve všech prostorách budovy, rekonstrukce podlahy na chodbách ve všech blocích. Zároveň také bude provedena výměna vchodových a spojovacích dveří.



Obrázek č. 3.3 Půdorys budovy [27]



Obrázek č. 3.4 Znárodnění budovy na mapě NJ [29]

Součástí školy je také úzké parkoviště, na které je možné zaparkovat pouze 17 aut, což není příliš mnoho. Toto parkoviště je určeno pro veřejnost. Za budovou se také nachází parkoviště pro zaměstnance, ale příjezdová cesta je v katastrofálním stavu.

### 3.3 Použité výzkumné metody

Pro provádění analýzy bylo využito několik výzkumných metod, jako je:

- **rozhovor s jednatelem a manažerem školy** - jednalo se o rozhovor zjevný a individuální, který byl proveden s manažerkou školy ve formě otevřené debaty,
- **dotazníkové šetření** - cílenými skupinami byli studenti SOŠ Educa a jejich rodiče, dotazník obsahoval uzavřené otázky, jelikož hlavním cílem tohoto dotazníku bylo získání názorů jednotlivých studentů a jejich rodičů na vypořizované problémy SOŠ Educa, které byly sděleny managementem školy viz. kapitola „Dotazníkové šetření“,
- **analýza dokumentů** - nejčastěji byly při výzkumu využity webové stránky školy, dále byly využity informace z dokumentů, které vytvořil management školy a využity byly také dokumenty projektů rekonstrukcí budovy, statut organizace, organizační řád a schéma, přehledy za topení a energii atd.,
- **výzkum v terénu (pozorování)** - jednalo se o typ výzkumu, u kterého jsem se účastnil vyučovacích hodin (jako pozorovatel), prošel jsem si téměř všechny místnosti v budově, zkoumal jsem vnější okolí budovy (hřiště, parkoviště a okolí) atd.

V důsledku využití těchto výzkumných metody byla vytvořena SWOT analýza, která má být velice důležitým podkladem pro nalezení určitých nedostatků této školy.

### 3.4 Historie školy

Vznik této školy velice úzce souvisí s činností dobře prosperujícího podniku Tonak a.s. Tento podnik byl zaměřen na výrobu všech možných druhů klobouků, které byly relativně dost žádané. V roce 1991 rostla poptávka po kloboucích a zároveň po výrobních silách zaměřených na výrobu textilních výrobků a klobouků. Tento fakt byl hlavní příčinou vzniku Střední odborné školy EDUCA, která byla především založena v důsledku vzdělávání lidí, které potřebovala společnost Tonak a.s. pro svou výrobu. Tato škola však v prvopočátku vzniku nesla název Střední odborné učiliště Tonak a.s.

V prvním roce svého působení vyučovala pouze vzdělávací obory textilní, konkrétně obor Kloboučník/Kloboučnice, Plst'ař/ka, Pletař/ka a Textilní výroba.

Původní sídlo této školy se nacházelo na ulici Dvořákova (nyní je zde ubytovna) viz obrázek č. 3.5.



**Obrázek č. 3.5 První sídlo školy [28]**

O rok později škola zavádí nové obory jako Podnikatel, Textilní obory, Nástavbové obory. V roce 1992/1993 se snaží škola i nadále rozšiřovat své možnosti jak vzdělávat občany, a tak ke stávajícím oborům přidává další obory, jako jsou Oděvnictví a Textilní technologie.

V roce 2002 škola změnila své sídlo a nacházela se na ulici Přemyslovců v bývalém areálu továrny Tabačka. V tomto roce také škola mění své jméno na Soukromou SOŠ podnikatelskou a textilní a SOU textilní, s.r.o. Dalo by se říct, že škola už není cíleně zaměřena na školení pracovníků pro činnost v podniku Tonak a.s., jelikož dochází k poklesu poptávky po kloboucích, a tak škola musí reagovat a zaměřuje se především na obory, které byly v té době atraktivní.

V roce 2003 škola disponuje studijními obory jako jsou Oděvnictví, Textilní obor, Nástavbové obory, Informatika v ekonomice, Podnikatel (Management ČR a Management obchodu). V tomto roce se škola stává Univerzitou třetího věku a Centrum celoživotního vzdělávání o.p.s. - VIZE.

1. 9. 2005 se škola přejmenovává na EDUCA – Střední odborná škola, s.r.o.

V důsledku nově otevřených oborů dochází ke zvyšování zájmu o studia na této škole, a tak škola musí přemýšlet o nových možnostech rozšíření školy. Management školy začal hledat další prostory pro možnost vyučování oborů, jelikož prostory bývalé továrny nebyly pro činnost školy dostačující. Proto v následujícím roce dochází k vytvoření odloučeného pracoviště SOŠ EDUCA do budovy bývalé základní školy Bohuslava Martinů, která se nachází na stejnojmenné ulici. Tento rok využívá EDUCA na výše zmíněné budově osm učeben a tělocvičnu.

V roce 2009 získala škola certifikát: Systém managementu kvality pro různé obory a v následujícím roce dostává škola Zlatý certifikát kvality Sdružení SŠČMS.

V roce 2010 se škola přesouvá do budovy, kde se dosud nacházelo pouze odloučené pracoviště, tedy do budovy bývalé základní školy Bohuslava Martinů.

Jelikož byla budova ve velice špatném stavu (viz. obr. 3.6), bylo nutné provést mnoho rekonstrukcí. Tyto rekonstrukce byly velice rozsáhlé a nákladné a byly dokončeny v roce 2011, viz obrázky č. 3.7 a 3.8.



Obrázek č. 3.6 Sídlo SOŠ Educa před rekonstrukcí [28]



Obrázek č. 3.7 Pohled na zrekonstruovanou školu č.1 [28]



Obrázek č. 3.8 Pohled na zrekonstruovanou školu č.2 [28]

Tabulka č. 3.3 Studijní obory Střední odborné školy EDUCA v současnosti

Studijní obory	Učební obory
Počítačová grafika (Informační technologie)	Reprodukční grafik (Grafický design)
Cestovní ruch a animační služby	Prodavač (Pracovník obchodu)
Business a právo	
Design a tvorba módních doplňků	
Management sportu a zdravý životní styl	
Umění a reklama	
Marketingová komunikace a žurnalistika	
Podnikání (kombinované studium)	

Zdroj: Vlastní zpracování [27]

**Tabulka č. 3.4 Rekvalifikační kurzy**

<b>Rekvalifikační kurzy</b>
Šička
Asistentka
Základy podnikání
Jazykové kurzy
Kurzy pro seniory
Základy práce na PC
Vedoucí zájezdu

**Zdroj: Vlastní zpracování [27]**

### **3.5 Cíle činnosti Střední odborné školy EDUCA**

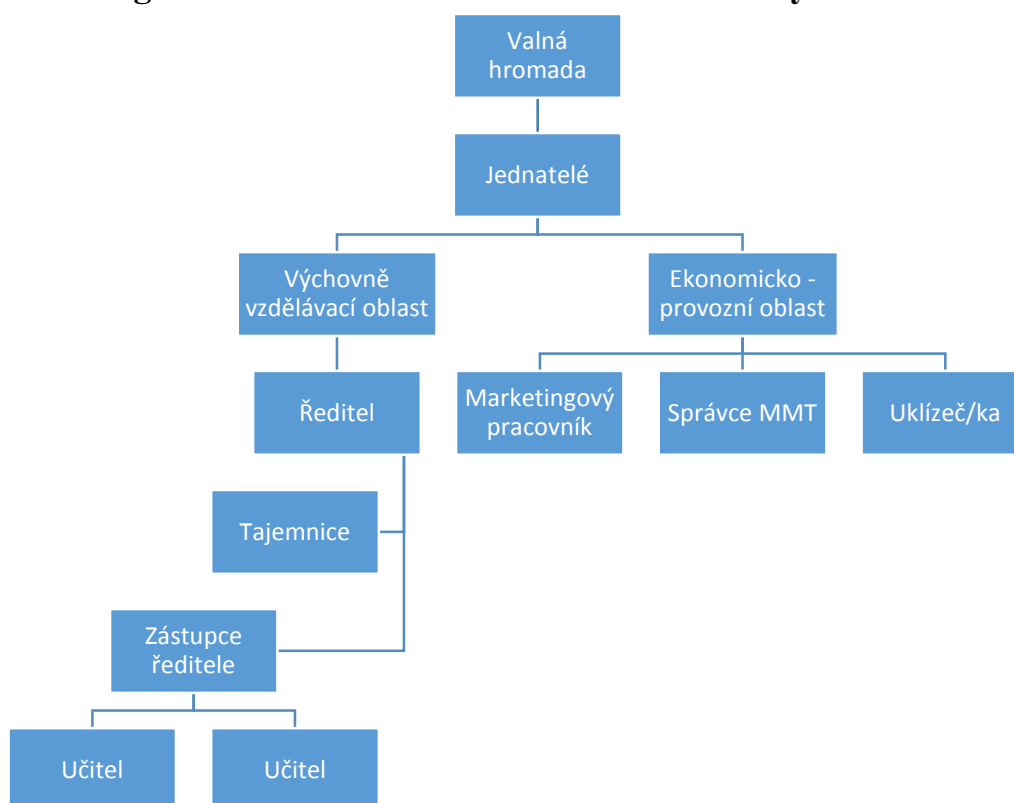
Na základě provedeného rozhovoru s manažerem školy a studiem dokumentů byly získány patřičné informace o cílech činnosti školy. Cíle činnosti školy tedy jsou:

- vytvoření vhodného prostředí zabezpečující vzdělání studentů,
- poskytnutí určitého způsobu vzdělávání, který rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro rozvoj lidské osobnosti,
- poskytnutí studentům obsahově širší odborné vzdělání spojené se všeobecným vzděláním,
- tvorba předpokladů pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatnosti získání informací a celoživotnímu učení,
- příprava studentů pro pokračování v navazujícím vzdělávání a především pro výkon povolání a pracovní činnosti,
- nauka studentů tvořivě zasahovat do společnosti, které studenty určitým způsobem obklopuje,
- zajištění vedení mládeže takovým způsobem, aby se mládež nestávala závislou na drogách, alkoholu či hazardu,
- organizování sportovních a tělesných činností studentů. [27]

### K dosažení stanovených cílů škola provádí následující činnosti:

- organizování rozvoje svých zaměstnanců v důsledku rozvoje kvality vzdělání,
- inovace studijních oborů, technik vyučování a ostatních služeb podle nejnovějších trendů současnosti,
- organizování zahraničních stáží, praxí, odborných exkurzí a zájezdů,
- poskytování vymezených prostorů a tělocvičny k pronájmu,
- organizování sportovních, společenských akcí a soutěží,
- poskytnutí individuálního přístupu k studentům,
- poskytování informací rodičům a následná spolupráce,
- důraz na výuku cizích jazyků,
- poskytování péče o talentované žáky - možnost získání mezinárodních certifikátů ECDL a jazykových certifikátů,
- spolupráce s odborníky z praxe,
- posílení výuky praxe na reálných pracovištích,
- projektová činnost - zapojení do programů EU,
- spolupráce s VŠP a.s., Ostrava., FTK UP Olomouc, FEI VŠB - TUO. [27]

### 3.6 Organizační struktura Střední odborné školy EDUCA



Obrázek č. 3.9 Organizační struktura EDUCA-SOŠ. Zdroj: VZ

## **Statutární orgán**

V případě této školy tvoří statutární orgán dvě společnice, jimiž jsou Ing. Ludmila Kramolišová a Ing. Martina Sajdlová, které jsou současně i jednatelky této společnosti (školy). Tyto jednatelky jednají každá sama za sebe.

V čele organizace stojí ředitel, který je volen valnou hromadou společnosti. Hlavní funkcí ředitele školy je plnění úkolů školy.

Vedení školy tvoří ředitel a zástupce ředitele (vedoucí zaměstnanec). Zástupce ředitele jmenuje ředitel. Vedoucí zaměstnanec řídí činnost svých podřízených a podepisuje příslušná rozhodnutí a opatření. Je také oprávněn jednat jménem školy v rozsahu stanoveném ředitelem a v době nepřítomnosti ředitele.

## **Valná hromada**

Je tvořena opět jednatelkami společnosti a v tomto případě se valná hromada zaměřuje především na rozdělování zisku, schvalování stanov a rozpočtů, vydává změny a řeší je ve společenské smlouvě. Vydává veškerá rozhodnutí o rozdělení, sloučení či zániku společnosti. Valná hromada také disponuje právem vyloučení společníka z organizace.

## **3.7 Organizační schéma společnosti**

### **Pedagogická rada**

Členy pedagogické rady jsou všichni pedagogičtí pracovníci školy. Tato rada je zároveň poradním orgánem ředitele školy a svolává ji právě ředitel školy. Rada se schází během jednoho roku pětkrát (zahajovací, čtvrtletní, pololetní, tříčtvrtletní a závěrečná rada).

### **Poradní sbor ředitele**

Členy poradního sboru ředitele jsou zástupce ředitele, předsedové odborných komisí, občas výchovný poradce a metodik prevence.

### **Školská rada**

Rada se schází minimálně dvakrát ročně, jejíž zasedání svolává předseda. Mezi činnostmi této rady patří:

- schvalování výroční zprávy o činnosti organizace, školní a stipendijní řád,
- schvalování pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků,
- zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy a projednávání návrhů rozpočtu právnické osoby na další rok,
- projednávání inspekční zprávy České školní inspekce,



- podávání podnětů a oznámení řediteli školy, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy, atd.

### 3.8 Členská základna

Přestože se nejedná o příliš velkou školu, je však ve škole poměrně velký počet zaměstnanců. Hlavní příčinou je především skutečnost, že škola poskytuje mnoho učebních oborů.

Nejdříve je důležité vysvětlit si jednotlivé funkce pracovníků, které jsou rozděleny následovně:

**a) řízení školy oblasti výchovně-vzdělávací,**

**b) řízení ekonomicko-provozní oblasti.**

Do oblasti řízení školy oblasti výchovně-vzdělávací náleží funkce pracovníků, jako jsou ředitel školy, zástupce ředitele školy, učitelé, třídní učitelé, předsedové odborných komisí, výchovná poradkyně, metodik prevence, metodik ICT, koordinátor ŠVP, mentor, tajemnice.

Druhá oblast, tedy řízení ekonomicko-provozní oblasti, je specifická tím, že do ní nepatří pracovníci, kteří takzvaně produkují požadované služby, kvůli kterým se lidé na tuto školu hlásí (nevzdělávají studenty). Výše zmíněná oblast pojímá pracovníky jako je například jednatel, pracovník marketingu, správce informačních a komunikačních technologií, správce majetku a multimediální techniky, uklízeč/ka. **Kompetence jednotlivých funkcí pracovníků jsou uvedeny v příloze 1.**

Dle manažerky škola disponuje kvalitními kantory s mnohaletou praxí a znalostmi, kteří vzdělávají studenty nejen teoreticky, ale také prakticky a snaží se přenášet dané učivo do praxe, což mnoha studentům pomůže lépe a rychleji se naučit danou problematiku. Je využívána také práce v týmech, v terénu, možnosti využití zahraničních stáží a praxí v podnicích spolupracujících se školou atd.

Manažerka s několikaletou praxí si je jista, že s poskytováním služeb (vzdělávání studentů) škola a učitelé nemají sebemenší problémy a tuto oblast bere tedy jako silnou stránku společnosti.

### 3.9 Dotazníkové šetření

Další výzkumnou metodou, která byla využita v této práci, bylo dotazníkové šetření, které spočívalo v rozeslání dotazníků studentům školy a jejich rodičům skrze školní e-maily.

Počet navracených dotazníků u studentů byl 52 a u rodičů 20. Pro lepší hodnocení dotazníků byl zaokrouhlen počet odevzdaných dotazníků u studentů na 50 a u rodičů tento počet zůstal. Bylo tedy celkem vyhodnoceno a analyzováno 70 dotazníků. Jelikož byly dotazníky rozesílány

školním e-mailem, studenti je museli vytisknout, donést do školy a vhodit do malé papírové krabice, a tak byla zajištěna naprostá anonymita každého studenta.

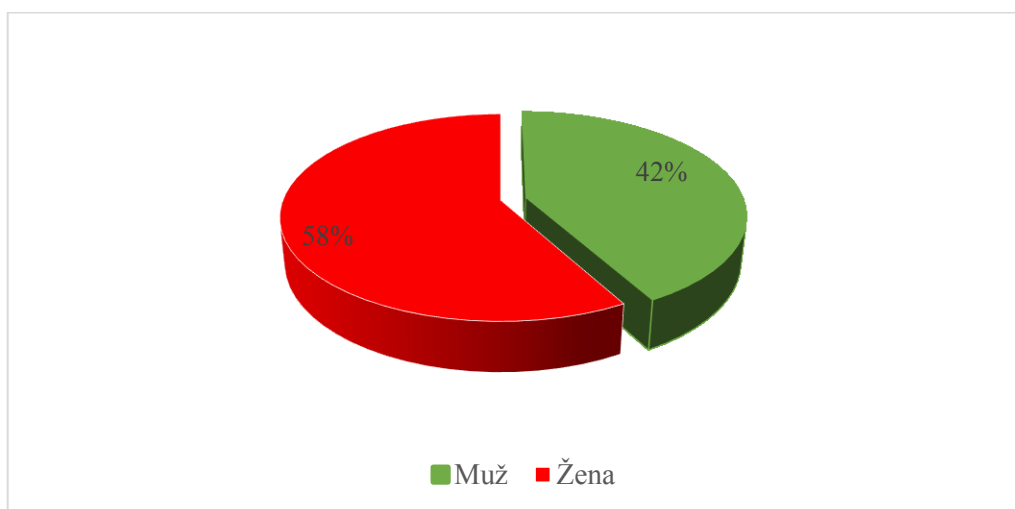
Pro tento dotazník jsem zvolil relativně nízký počet uzavřených otázek, jelikož se domnívám, že pokud by měl dotazník, za který by studenti neměli žádnou odměnu, více otázek, počet odevzdaných dotazníků by byl daleko nižší. Při pohledu na dotazník, který má méně otázek, k němu přistupuje dotazovaný ochotněji, než kdyby viděl na dotazníku 20 a více otázek.

Typy otázek byly vytvořeny na základě terénního pozorování a provedeného rozhovoru s jednatečkami školy. Vedení vypožadovalo na škole určité problémy, které by si chtěli touto metodou ověřit.

Cílem tohoto dotazníku je zjištění názorů studentů a rodičů na některé problémy, o kterých se vedení domnívá, že mohou být určitou hrozbou či slabé místo, které by mohlo být předmětem filozofie Kaizen.

## Dotazník pro studenty

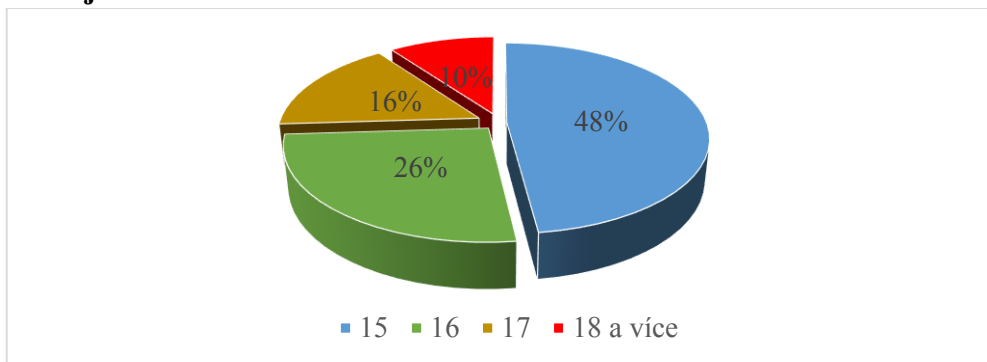
### 1) Jste muž či žena?



Graf č. 1 Vlastní zpracování

Z 50 oslovených studentů je právě 58% žen a 42% mužů. Domnívám se, že tento počet je ovlivněn tím, že ženy jsou v těchto věcech důslednější a ochotnější. Samozřejmě je možné, že jde zcela o náhodný jev.

## 2) Kolik je Vám let?

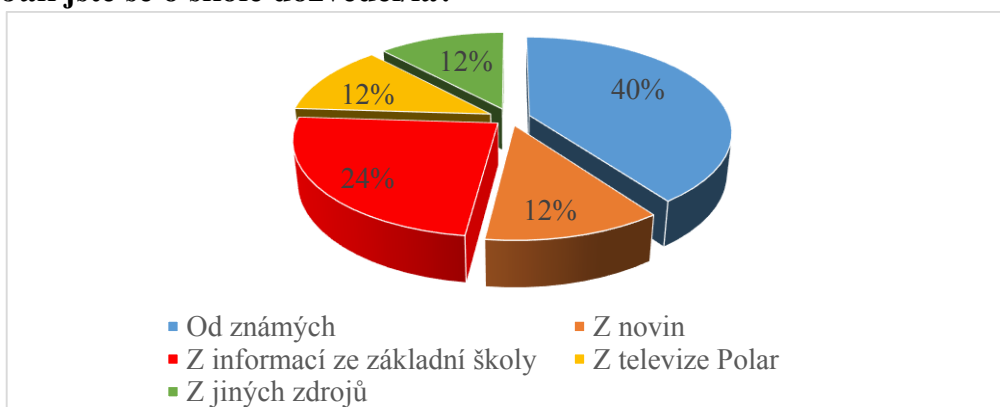


Graf č. 2 Vlastní zpracování

Nejpočetnější věkovou kategorií dotazovaných studentů je kategorie 15 let, která dosáhla hodnoty 48%. Následuje věková kategorie 16, 17 let a poslední je kategorie 18 a více let.

Z výsledku této otázky můžeme vyvodit, že s přibývajícím věkem ubývá i určitá angažovanost dělat něco navíc, za co není odměna. V 15 letech studenti začínají na této škole, a proto se ještě snaží dělat i něco navíc, co úplně není jejich povinností.

## 3) Jak jste se o škole dozvěděl/la?



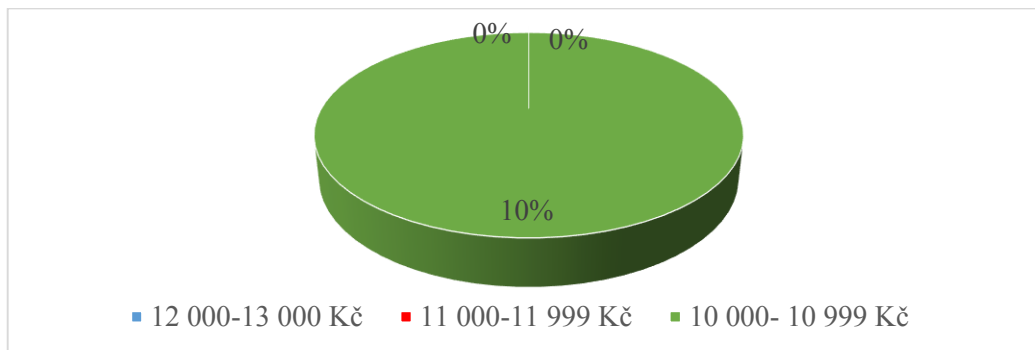
Graf č. 3 Vlastní zpracování

Tato otázka byla vytvořena za účelem získání informací, jakým způsobem se studenti o škole dozvěděli, případně jaký informační zdroj je neužitečnější. Z výsledků je patrné, že nejlépe se přenášejí informace od známých, tedy těch lidí, kterým můžeme do jisté míry věřit. Tato kategorie dosáhla 40%. Následuje možnost „Z informací ze základní školy“ s 24%, což je ovlivněno spoluprací Educy SOŠ a základních škol. Základní školy, by měly poskytovat základní informace ohledně dalších možností středoškolského vzdělávání. Zajímavá je situace, kdy všechny zbylé možnosti dosáhly stejného počtu odpovědí a to šesti. Je známo, že Educa SOŠ sem tam umístí do novin nějaký článek či nahraje určitý reklamní spot do televize, avšak je jasné, že se jedná o nejdražší informační zdroj, takže je školou využíván jen zřídka.

#### 4) S jak vysokou částkou školného byste byli spokojeni?

(Počítejte s tím, že Educa je soukromá škola a veškeré finance ze školného jdou na chod a inovace školy.)

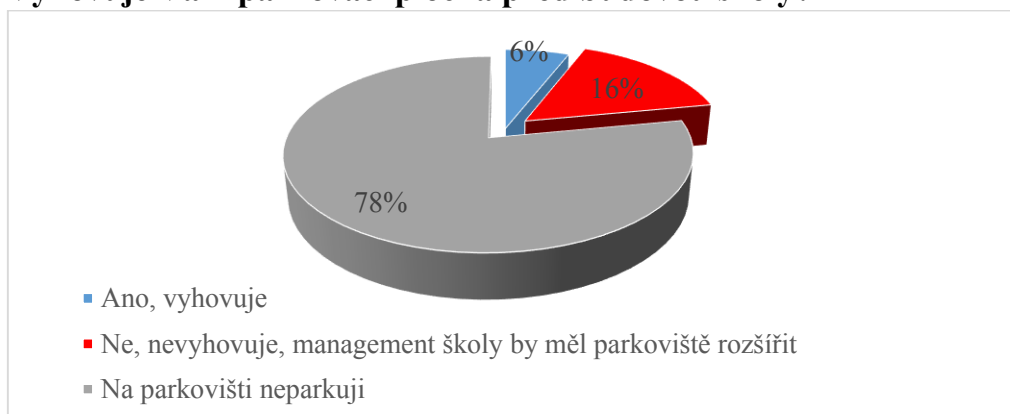
Vyplňte, pouze pokud si školné platíte sami.



Graf č. 4 Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo pouze pět studentů, jelikož měli odpovídat pouze ti, kteří si školné platí. Na základě analyzování předešlých otázek existuje možnost, že se jedná právě o těch pět studentů, kteří mají 18 a více let (mohou mít třeba 25 atd.) a ti mladší si školné neplatí. Avšak při vyhodnocení samotné otázky je zřejmé, že by byli spokojeni s nejnižší možnou částkou školného. Tento výsledek však není překvapující a dal se do jisté míry očekávat. Bohužel si však Educa SOŠ nemůže snížení školného dovolit.

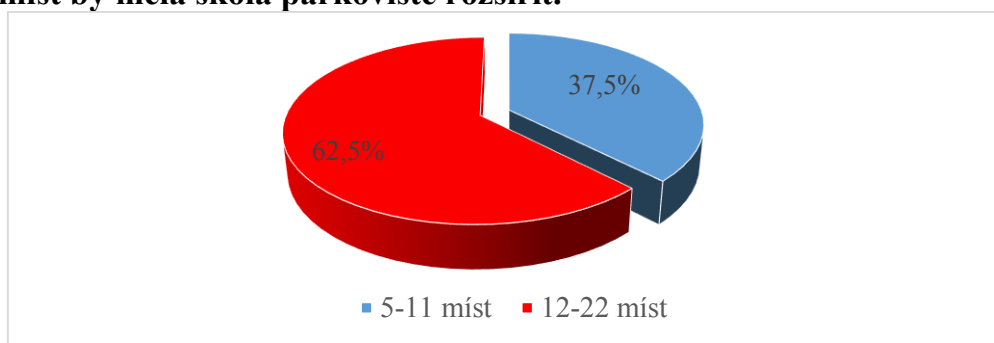
#### 5) Vyhovuje Vám parkovací plocha před budovou školy?



Graf č. 5 Vlastní zpracování

Jelikož byl vypořádán problém s tím, že parkoviště bylo relativně plné, byla vytvořena tato otázka z důvodu získání názorů od samotných uživatelů tohoto parkoviště. Jelikož jsme se ptali studentů, musíme počítat s tím, že bude převažovat odpověď „Na parkovišti neparkuji“. Avšak 16% ze všech dotázaných, kteří na parkovišti parkují buď s automobilem či motorkou, tvrdí, že by mělo být parkoviště rozšířeno. Zbylým 6 % studentů, kteří parkoviště využívají tvrdí, že jim parkoviště vyhovuje.

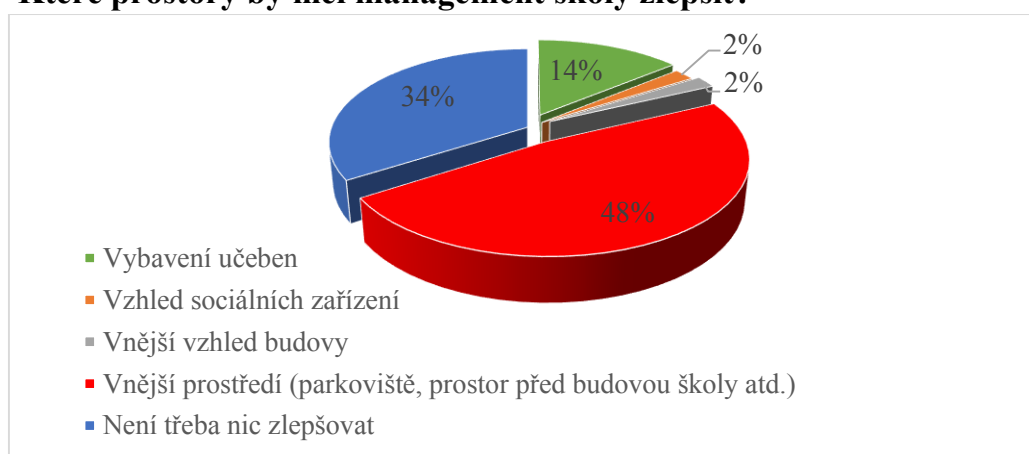
**6) Pokud jste uvedli možnost b), zaškrtněte také rozmezí, o kolik parkovacích míst by měla škola parkoviště rozšířit.**



**Graf č. 6 Vlastní zpracování**

Pokud by však mělo dojít k rozšíření parkoviště, je pro management velice důležité získání určitého názoru studentů, kterým parkoviště nevyhovuje, o kolik parkovacích míst by mělo být rozšířeno. Důvodem proč na tuto otázku jsou právě tyto dvě odpovědi, je ten fakt, že existují dva plány pro rozšíření parkoviště viz. kapitola „Problém nedostatku parkovacích míst“. Studenti, kteří využívají toto parkoviště, uvítali rozšíření parkoviště raději o více míst, tedy 12-22 míst. Pro možnost b) se rozhodlo 62,5% (10) dotazovaných a pro možnost a) 37,5% (6)

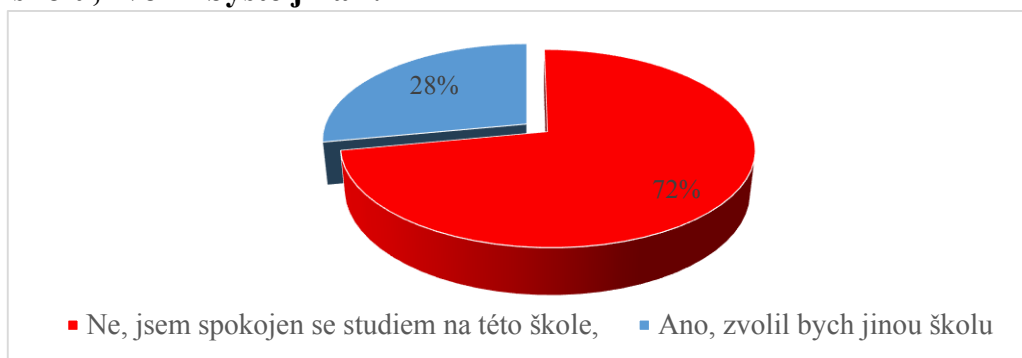
**7) Které prostory by měl management školy zlepšit?**



**Graf č. 7 Vlastní zpracování**

Přestože se vedení školy domnívá, že má všechny prostory na relativně dobré úrovni, bylo v jejich zájmu také zjištění mínění studentů, zda jim prostory vyhovují nebo zda by se mělo něco zlepšit. Výsledkem je, že nejvíce by se měl management zaměřit na zlepšení vnějšího prostředí okolí školy (rozšíření parkoviště, prostor před budovou školy atd.). Tuto odpověď zvolila téměř polovina všech dotazovaných (48%). Potěšující zprávou pro vedení školy však bude, že odpověď „Není třeba nic zlepšovat“ dosáhla hodnoty 34%, a tak přeskočila odpovědi jako je zlepšení vybavení učeben (14%), vzhledu budovy a sociálních zařízení (oba 2%).

**8) Pokud byste měli ještě jednou možnost rozhodnout se, zda si zvolíte tuto školu, zvolili byste jinak?**



**Graf č. 8 Vlastní zpracování**

Zdali jsou studenti spokojeni s výukou na škole, má objasnit výše zmíněná otázka, na kterou odpověděla většina studentů, že je se studiem na této škole spokojená (72%) a zbylým 28% studium nevyhovuje, a pokud by měli možnost ještě jednou se rozhodnout, zvolili by jinou školu.

**9) Z jakých důvodů jste na této škole?**

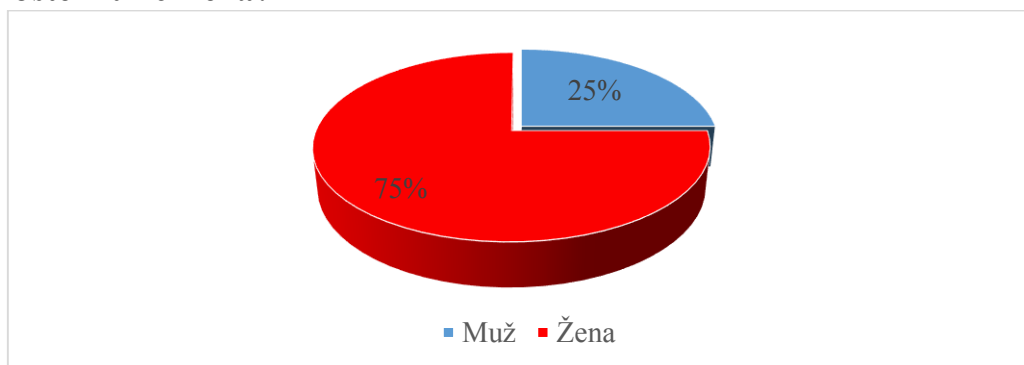


**Graf č. 9 Vlastní zpracování**

Pro objasnění příčin, kvůli kterým studenti studují na SOŠ Educa, byla vytvořena výše zmíněná otázka, na kterou studenti nejčastěji odpovídali, že na školu šli cíleně a že se jim zde líbily studijní obory (48%). Následovala odpověď „Nevyšly mi přijímací zkoušky na jinou školu“ se 30%. 18% dotázaným to bylo jedno, kde budou studovat a zbylé 4% zvolili jiné důvody.

## Dotazník pro rodiče

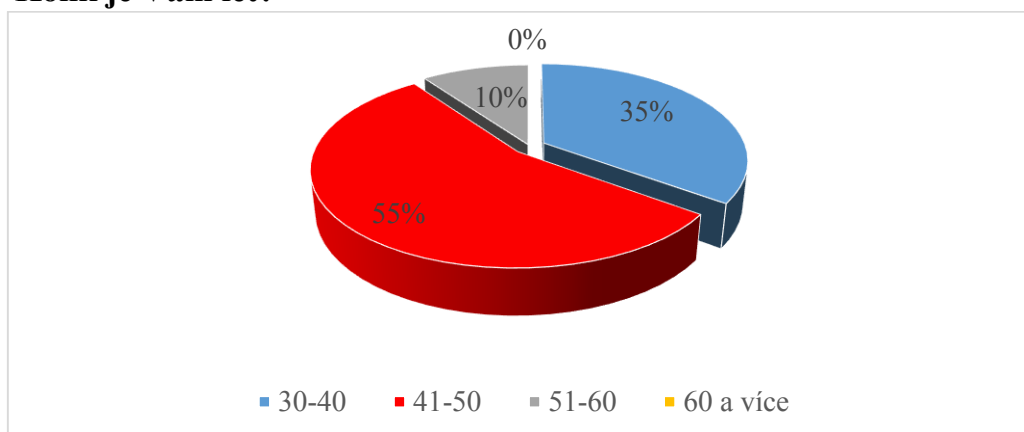
### 1) Jste muž či žena?



Graf č. 10 Vlastní zpracování

Z analýzy výsledků můžeme konstatovat, že opět převažuje kategorie žen (75%) před kategorií mužů (25%). Opět můžeme pouze usuzovat, že ženy jsou ochotnější k práci, za kterou není žádná odměna. Dalším důvodem může být ta skutečnost, že studenti předají dotazníky raději matce, protože se domnívají, že by je otec nevyplnil.

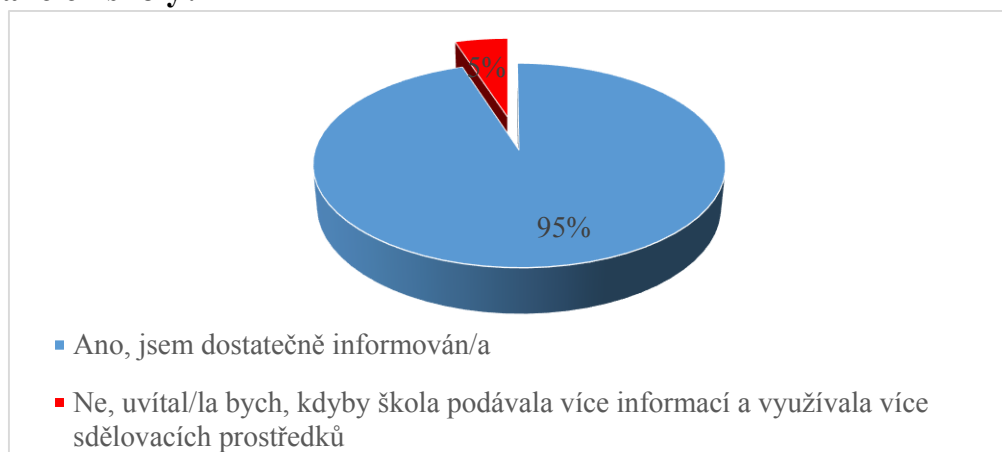
### 2) Kolik je Vám let?



Graf č. 11 Vlastní zpracování

Nejobsazenější věkovou kategorií je kategorie od 30-40 let s 55%. Následuje věková kategorie od 41-50 let (35%). Do kategorie od 51 do 60 let náleží ze všech dotazovaných pouze dva lidé a ze všech dotazovaných nikdo neměl 60 a více let.)

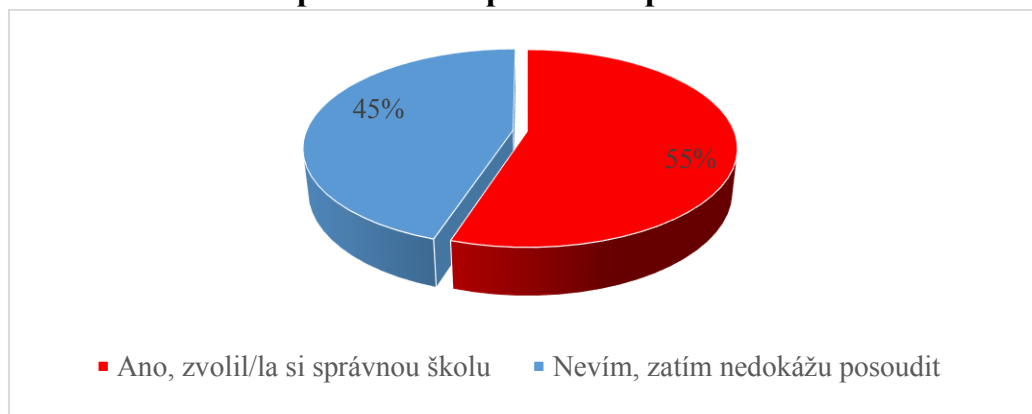
**3) Jste dostatečně informováni ohledně organizačních změn, případně různých akcí školy?**



**Graf č. 12 Vlastní zpracování**

Důležitou informací pro management školy bylo zjištění, zdali jsou rodiče dostatečně informováni ohledně organizačních změn a společenských akcí. Po vyhodnocení této otázky můžeme konstatovat, že 19 z 20 rodičů jsou dostatečně informováni a pouze jeden člověk uvedl, že není. Tato otázka má vcelku jednoznačný výsledek, a to ten, že škola nemusí řešit nové metody a prostředky sdělování informací.

**4) Domníváte se, že si vaše děti zvolily správnou školu, která je dokáže dostatečně vzdělat pro budoucí pracovní uplatnění?**

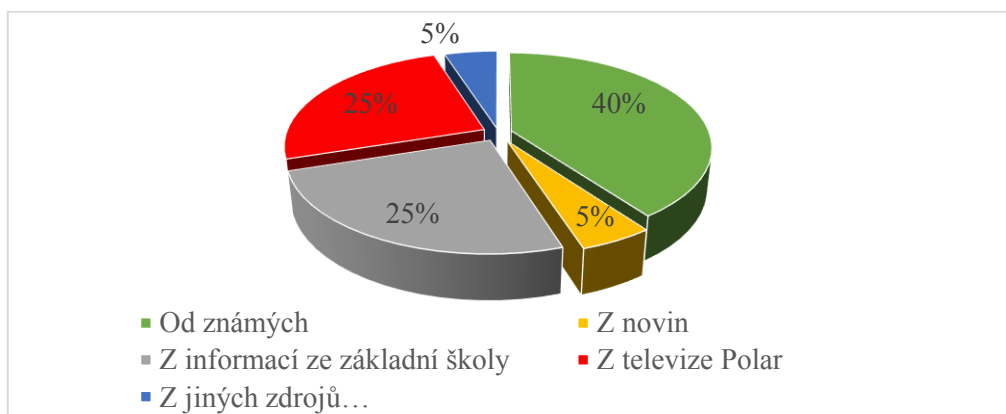


**Graf č. 13 Vlastní zpracování**

Tato otázka byla vytvořena za účelem zjištění názorů rodičů, zdali podle nich dokáže škola dostatečně vzdělat jejich děti pro budoucí pracovní uplatnění. Nejčastější odpovědí bylo, že si jejich dítě zvolilo správnou školu, která je dokáže dobře připravit na budoucnost (55%). 45% dotázaných odpovědělo, že zatím nedokáže posoudit.



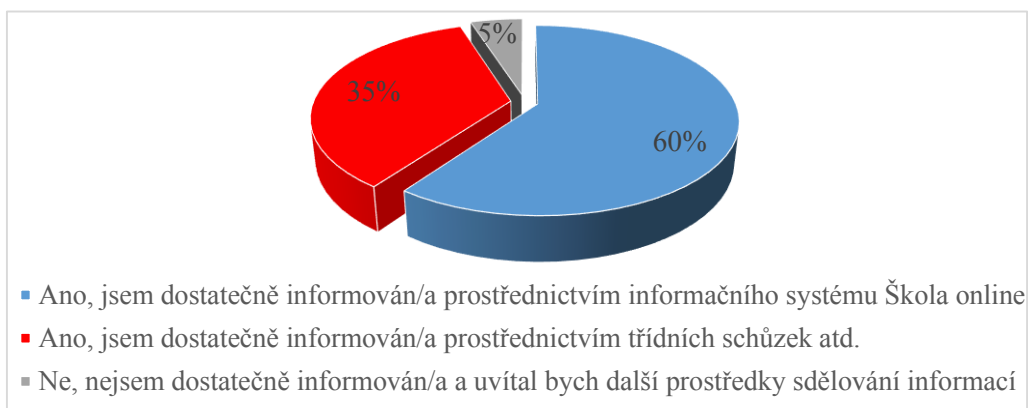
### 5) Jak jste se o škole dozvěděl/la?



Graf č. 14 Vlastní zpracování

Tato otázka se vyskytuje jak u studentů, tak i u rodičů a byla vytvořena ze stejných důvodů, tedy zjištění odkud se veřejnost dovídá o škole a případně zjištění, které informační zdroje by měla škola posílit. Opět byla nejpočetnější odpověď „Od známých“ 40%. Stejně množství odpovědí se vyskytuje u možností „Z informací ze základní školy“ a „Z televize Polar“ (oba 25%). Z těchto odpovědí lze vypožorovat, že rodiče více sledují televizní stanici Polar. Odpověď „Z novin“ a „Z jiných zdrojů“ odpovědělo po 5% dotazovaných.

### 6) Informuje Vás škola dostatečně o studiu Vašeho dítěte/dětí?

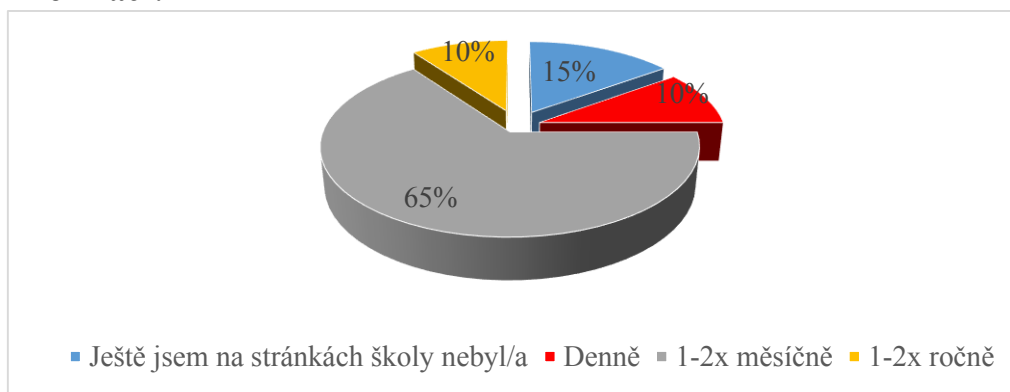


Graf č. 15 Vlastní zpracování

Hlavním cílem tvorby této otázky bylo zjištění, zdali jsou rodiče dostatečně informováni ohledně studia svých dětí a zároveň zjištění, prostřednictvím čeho jsou informováni.

Celkem 95% všech dotazovaných uvedlo, že jsou dostatečně informováni. Z těchto 95% uvedlo 60%, že jsou informováni prostřednictvím informačního systému Škola online a zbylých 35% uvedlo, že jsou informováni prostřednictvím třídních schůzek atd. Pouze jeden člověk uvedl, že je nedostatečně informován (5%).

**7) Uved'te, jak často navštěvujete webové stránky školy v důsledku získání informací?**

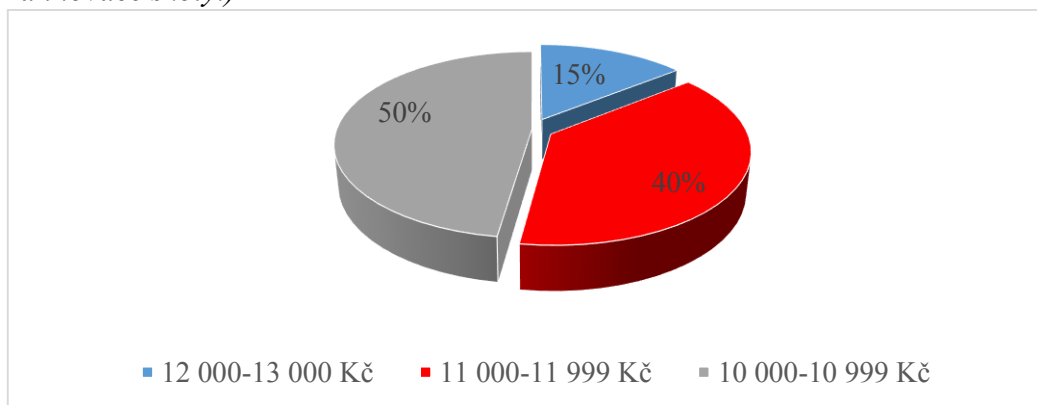


**Graf č. 16 Vlastní zpracování**

Tento průzkum měl určit, jak často rodiče navštěvují webové stránky školy, na kterých je poskytováno velké množství informací. Nejčastěji navštěvují rodiče webové stránky 1-2x měsíčně, jak uvedlo 65% dotazovaných. Dotazovaných 15% rodičů na stránkách ještě ani nebylo. Odpovědi „Denně“ a „1-2x ročně“ měly po 10%.

**8) S jak vysokou částkou školného byste byli spokojeni?**

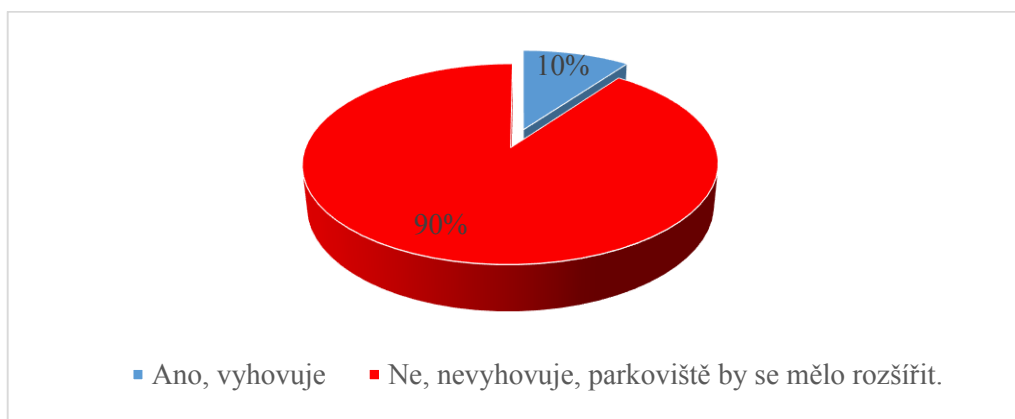
*(Počítejte s tím, že Educa je soukromá škola a veškeré finance ze školného jdou na chod a inovace školy.)*



**Graf č. 17 Vlastní zpracování**

Tato otázka se oblevila také u studentů, avšak lze vypočítat patřičný rozdíl v jednotlivých odpovědích. Zatím co studenti by byli spokojeni pouze se školným v rozmezí 10 000-10 999Kč, tak někteří rodiče by byli spokojeni se školným v rozmezí 12 000-13 000Kč (15%). S rozmezím 11 000-11 999Kč by bylo spokojeno 40% dotazovaných rodičů a samozřejmě, že většina dotazovaných (50%) by byla spokojena s možností nejnižšího rozmezí, tzn. 10 000-10 999Kč.

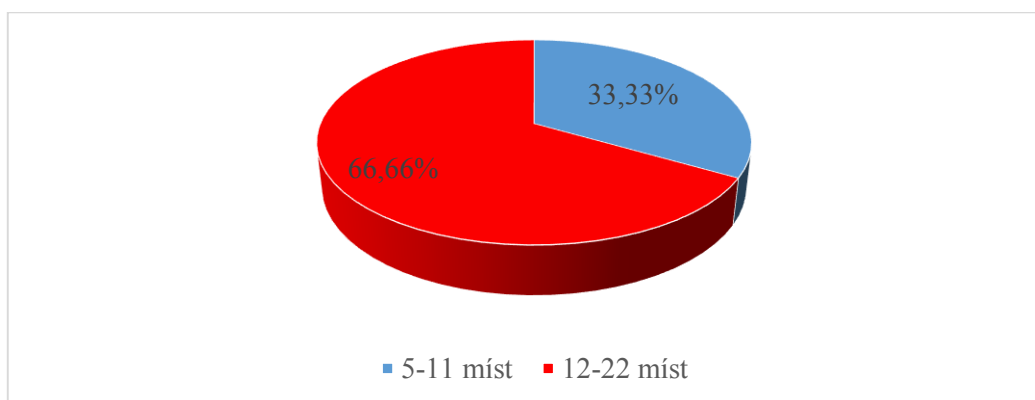
### 9) Vyhovuje Vám parkovací plocha před budovou školy



Graf č. 18 Vlastní zpracování

Zjištění názoru na problém s parkovací plochou měla objasnit otázka č. 9. Potvrdilo se však očekávání a to, že parkovací plocha nevyhovuje téměř 90% rodičům, kteří odevzdali dotazníky a pouze 10% je s parkováním spokojeno.

### 10) Pokud jste uvedli nesouhlas, zaškrtněte rozmezí, o kolik parkovacích míst by měla škola parkoviště rozšířit.



Graf č. 19 Vlastní zpracování

Škola má tedy možnost rozšířit parkoviště buď o 5-11 míst (průjezd a na jedné straně parkovací místa) nebo o 12-22 míst (průjezd a po obou stranách parkovací místa).

Výsledkem této otázky je, že 10 z 16 rodičů, kteří odpověděli, že jim parkovací plocha nevyhovuje je pro rozšíření parkoviště o 12-22 míst, zbylých 6 lidí pro výstavbu menšího parkoviště a domnívají se že 5-11 míst bude stačit.

### 3.10 SWOT analýza

Tato analýza nám bude sloužit jako velice důležitý podklad pro aplikaci filozofie Kaizen. Díky této analýze odhalíme silné i slabé stránky a příležitosti a hrozby, které mohou velice ovlivnit chování podniku. Pro každý podnik je velmi důležité, aby měl co nejvíce silných stránek a naopak co nejméně stránek slabých. Zároveň by měl podnik co nejvíce využívat příležitostí a co nejvíce redukovat a odolávat hrozbám.

Výše zmíněná analýza byla vytvořena na základě zpracování veškerých dostupných informací poskytovaných manažerkou Střední odborné školy EDUCA.

#### **Silné stránky:**

- dobrá poloha školy v rámci města,
- celková rekonstrukce budovy,
- klimatizované učebny,
- kvalitně vyškolení učitelé s mnoha zkušenostmi,
- aplikace nejmodernějších vzdělávacích metod a programů,
- kvalitní management,
- rozsáhlé množství studijních oborů a vzdělávacích kurzů,
- velice kvalitní internetové stránky,
- dostupnost informačních systémů poskytujících informace,
- dobrá propagace školy,
- aktivní podpora projektů,
- možnosti zahraničních pobytů a stáží pro studenty,
- jazykové a odborné kurzy.

Přestože je Nový Jičín relativně malé město, ve kterém se nachází poměrně dost středních škol, které konkurují této škole, má Educa velice dobré postavení, jelikož se nachází v západní části města. V této části tak škola velice dobře pokrývá oblast největšího sídliště ve městě, Loučku. Téměř naproti škole se nachází moderní hotel Abácie a největší sportovní středisko, které nabízí obrovské možnosti sportovního vyžití pro veřejnost. Tyto služby využívá i většina studentů, kteří chodí do výše zmíněné školy. Přibližně 400 metrů od školy se nachází obchodní dům Kaufland, takže si studenti mohou nakoupit levné potraviny.

Další výhodou je, že se pár metrů od školy nachází také autobusová zastávka městské hromadné dopravy, která může studentům pomoci při dopravě. Vzdálenost od autobusového

nádraží je přibližně 1 km, což se dá chůzí stihnout přibližně za 14 min. Silnou stránkou této školy je také schopný management, který má mnoholetou praxi ve školství a vedení podniků. Manažeři školy dbají na to, aby budova školy budila dobrý dojem a vypadala dobře, proto došlo k rozsáhlé rekonstrukci a momentálně budova a prostory v ní vypadají nejlépe ze všech středních škol v Novém Jičíně. Největší komfort je zajišťován také díky klimatizovaným učebnám, které v horkých letních dnech velice poslouží tomu, aby se studenti nepařili v 40 stupních. Silnou stránkou této školy je také velké množství studijních a vzdělávacích oborů. Ve většině případů se jedná o obory, kterými disponuje pouze tato škola. V dnešní době jsou velice žádané a především prospěšné zahraniční stáže či pobyty pro studenty, kterých Educa SOŠ nabízí velké množství. Škola je přesvědčena o tom, že tyto pobyty studentům velice prospějí. K tomu, aby se studenti nebáli vyrazit do zahraničí kvůli neznalosti jazyků, nabízí škola také rozsáhlé množství jazykových kurzů nejen pro studenty školy, ale také pro veřejnost. Jelikož je znalost cizích jazyků základem pro budoucí dosažení kvalitní práce, škola na jazyky klade velký důraz.

Z důvodu získávání nových potenciálních studentů musí škola klást důraz na marketing a to především na tvorbu kvalitní reklamy, která ukáže výhody a silné stránky studia na této škole. Proto můžeme vidět reklamu školy hlavně na veřejných módních přehlídkách, slavnostech města, různých akcích či základních školách. Dostupnost informací nenalezneme pouze na výše zmíněných akcích a ve školách, ale také na internetových stránkách školy, na kterých je velké množství informací o škole, studijních a vzdělávacích oborech, obědů v bufetu, o prostorech k pronájmu, informačním systému (škola online, rozvrhu atd.) a dokonce i o projektech školy. Jak jsem již zmínil, škola má velice kvalitní management, který klade také důraz na organizování a tvorbu projektů pro zkvalitnění poskytovaných služeb.

### **Slabé stránky:**

- nedostatek parkovacích míst,
- nedostatečná informovanost lidí o příjezdu k zadnímu parkovišti za budovou,
- relativně špatná komunikace mezi kantory,
- místy nezodpovědné chování některých učitelů,
- nedostatek žáků v některých oborech v důsledku podnikání v malém městě,
- malý počet míst na žádaných oborech,
- nutnost platby školného,
- nákladný systém vytápění.

Jelikož v budově sídlí také základní škola, mateřská škola a další menší organizace, je parkoviště před budovou pro tolik organizací v této budově nedostačující. Na parkovišti není dostatečný počet míst na parkování. Další slabou stránkou je i příjezdová cesta na toto parkoviště, která je zároveň i cestou výjezdovou.

Parkoviště pouze pro zaměstnance je vymezeno za zadní stranou budovy. Zaměstnanci musí z hlavní cesty odbočit na jiné odbočce, musí projet přes bránu a jet po polní cestě, která je v katastrofálním stavu. Stejnou cestou se musí vydat i rodiče, jedoucí pro děti z mateřské školy. Vlivem správné informovanosti či případnému nařízení zaměstnancům, aby parkovali na vyhrazených místech pro zaměstnance, by mohlo dojít k částečnému uvolnění hlavního parkoviště před budovou.

Slabým článkem je také částečná nezodpovědnost a neohleduplnost některých kantorů vůči ostatním pracovníkům školy, ať už k ostatním učitelům či k uklízečkám.

Relativní zátěží pro tuto školu je ta skutečnost, že škola je soukromá a pokud se na této škole chce člověk vzdělávat, musí samozřejmě platit školné. V dnešní době je velice nákladné i studium na státní střední škole (student musí dojíždět, případně se musí někde ubytovat, kupovat si pomůcky, obědovat atd.), avšak pokud by student zvolil tuto školu a ještě k těmto výše zmíněným platbám by měly přibýt poplatky za školné, znamenalo by to pro rodinu obrovské finanční zatížení. Proto je školné do jisté míry slabou stránkou této školy, jelikož to škole určitým způsobem odrazuje klienty (potenciální studenty). Bohužel však škola tyto poplatky nemůže odstranit, jelikož jsou to důležité finanční prostředky, které do jisté míry zajišťují chod školy. Dále bych také označil za slabé místo této školy, že jsou zde obory, jejichž kapacitu škola nemůže snadno rozšířit. Tyto obory jsou u studentů velice žádané, avšak škola nemá dostupné prostředky k jejich rozšíření. Jedná se především o studijní obor Počítačová grafika. Pokud by však škola chtěla rozšířit tento obor, znamenalo by to, že by musela zakoupit další počítače a software. Přestože se jedná o velice nákladný nákup, může to být pro tuto organizaci příležitá příležitost.

### **Hrozby:**

- relativně velká konkurence středních škol v Novém Jičíně,
- možnost špatného a omylného pohledu na studenty (domněnky o tom, že studenti mají titul v důsledku zaplacení školného) ⇒ špatné renomé o studentech,

- škola není vlastníkem budovy (hrozba nedostatečné spolupráce města Nový Jičín při rekonstrukci školy a okolí atd.),
- snížení nároků přijetí na státní školy,
- zvýšení ceny pronájmu budovy (budova je ve vlastnictví města Nového Jičína),
- ztráta zájmu lidí studovat,
- požadavek manuálních pracovníků na trhu práce (lidé volí jiné studijní obory),
- mobilizace obyvatel z Nového Jičína do jiných měst.

Jak jsem již zmínil v podkapitole „Zázemí EDUCA - Střední odborná škola, s.r.o.“, ve městě Nový Jičín a okolí se nachází relativně dost škol, které jsou do určité míry také konkurenty Střední odborné školy Educa. Zatím však tyto školy nemají některé obory, které nabízí pouze Educa, avšak hrozbou této školy může být i ta skutečnost, že si konkurenční školy, které jsou ve vlastnictví státu, rozšíří svou působnost právě o tyto obory nebo sníží nároky pro přijetí nových studentů. Tento čin by velice ohrozil činnost SOŠ Educa, jelikož velké množství studentů jsou na škole kvůli tomu, že se nedostali na žádnou státní školu, na které by nemuseli platit žádné školné. Hrozbou je také ten fakt, že někteří lidé mají špatné mínění ohledně studentů, kteří vystudují soukromou školu. Mylně se domnívají, že si student školu zaplatil a automaticky ji vystudoval, což je naprostý nesmysl. Škola má veškeré materiály, které deklarují úspěchy jednotlivých studentů a prokazují, že student musel složit několik zkoušek a musel si vzdělání, které je například ukončeno maturitou, poctivě zasloužit. Všichni učitelé jsou specialisté v oboru, ví jak studenta správně prověřit, zda danou látku umí a nemohou a ani nechtějí si dovolit nějakou chybu. Tahle fáma o zaplaceném vzdělání může odradit nové potenciální studenty, kteří se chtějí vyhnout těmhle pomluvám a raději si zvolí jinou školu.

Částečnou výhodou, ale i hrozbou, je skutečnost, že škola není vlastníkem budovy. Budova školy spadá do vlastnictví města Nového Jičína. Výhodou je tedy určitá spolupráce při samotné rekonstrukci budovy, přesněji při financování rekonstrukce. Budova už prodělala v předcházejících letech obrovskou rekonstrukci, jelikož se jednalo o velice nákladnou rekonstrukci, kterou by škola ze svých finančních prostředků nemohla provést, byla tedy spolupráce na financování projektu pro školu obrovskou výhodou. Tato výhoda však obnáší určitou hrozbu do budoucnosti. Pokud by došlo k narušení spolupráce, město by přestalo vypomáhat škole a mohlo by také například zvýšit nájem této budovy, což by bylo pro školu relativně dost velkou hrozbou, která by mohla mít patřičné důsledky jako je například propouštění zaměstnanců či zvyšování školného.

Z průzkumu trhu práce je patrné, že v dnešní době je velký zájem o manuální pracovníky, tedy především o zedníky, dělníky, kuchaře, řidiče, ale také prodavače. Ovšem analyzovaná škola nabízí pouze jeden studijní obor ze všech zmíněných typů nejvíce žádaných profesí a to je obor „Prodavač“. Ostatní obory škola nenabízí, a tak je určitou hrozbou pro organizaci zvýšený zájem studentů hlásit se na školy, kde se vyučují právě zmíněné profese. [21]

Jelikož je v Novém Jičíně relativně špatná nabídka práce, mnoho lidí volí řešení nezaměstnanosti způsobem přestěhování se do větších měst jako je Ostrava, Olomouc nebo dokonce i Brno. S tím samozřejmě přibývají problémy nejen SOŠ Educe, ale také ostatním středním školám v NJ a okolí.

### **Příležitosti:**

- pronájem některých prostorů v budově školy, které nejsou plně využity,
- rozšíření některých oborů, o které je velký zájem (grafik atd.),
- organizace a tvorba společenských a kulturních akcí, na kterých budou prezentovány výrobky (z textilních oborů atd.),
- oslovení nových potenciálních sponzorů a reklamních partnerů,
- vytvoření projektu na zmodernizování počítačových učeben a zažádání o poskytnutí dotací z Evropské unie,
- zavedení reklamy do prostorů sportovišť, které navštěvují studenti základních škol,
- tvorba větší spolupráce se základními školami v Novém Jičíně a okolí,
- tvorba reklamní kampaně, která bude zaměřená na studenty, kteří se dostali na dobrá pracovní místa po vystudování této školy,
- vytvoření internetového obchodu, kde studenti mohou prodávat své výrobky, které vytvoří či navrhli na SOŠ Educa.

V současné době se škola dohodla s městem Nový Jičín ohledně pronájmu některých učeben či tělocvičny v době, kdy nejsou tyto prostory využívány, což je převážně ve večerních hodinách. Touto činností si škola může přijít na další finanční prostředky.

Přestože je marketing školy silnou stránkou, mohla by škola zlepšit svou komunikaci s veřejností v důsledku organizování a tvorby různých společenských akcí jako jsou módní přehlídky a výstavy, na kterých by byla prováděna malá prezentace o výhodách školy, jednotlivých oborech a o úspěšných studentech. Tímto činem by škola mohla oslovit případně další investory či sponzory, kteří by mohli poskytnout určitou výpomoc škole. Samozřejmě by



škola oplácela tuto výpomoc šířením reklam jednotlivých sponzorů na dalších kulturních a společenských akcích. Další příležitostí oslovení nových studentů by bylo zaměření reklamy na různá sportoviště v Novém Jičíně, jako je sportoviště Sportcentra Nového Jičína, ABC hala atd. Na těchto místech se pohybuje jak mnoho dětí, tak i rodičů a tato reklama je může do patřičné míry ovlivnit v jejich rozhodování. Další vhodnou příležitostí je tvorba reklamní kampaně, která bude zaměřená na studenty, kteří se dostali na dobrá pracovní místa po vystudování této školy. Cílem této kampaně je vytvoření dojmu, že škola dokáže dobře studenty vzdělávat a přesvědčit tak lidi, aby své děti hlásili na tuto školu. Další možností jak by se škola mohla rozvíjet, je vytvoření internetového obchodu, na kterém by studenti mohli prodávat své textilní výrobky či návrhy.

Jak jsem již zmínil ve slabých stránkách, na škole jsou obory, které jsou plně naplněné a žádané (obor Počítačový grafik), avšak bohužel není jednoduché tyto obory rozšířit. Řešením by mohlo být vypracování určitého projektu pro poskytnutí dotací na pořízení počítačů a potřebného softwaru.

### **3.11 Aplikovaná Kaizen filozofie ve SOŠ Educa**

Na základě provedeného terénního průzkumu a rozhovoru s manažerem školy, musíme podotknout, že škola již využívá některé nástroje filozofie Kaizen.

#### **3.11.1 Vizualní management**

Při průzkumu budovy můžeme vypožorovat, že management školy provádí nejednotnější činnosti, kterými chce nejen podpořit produktivitu a usnadnit práci učitelů a ostatních zaměstnanců školy, ale také pomáhat jednotlivým studentům v jejich studiu.

V první řadě management uplatňuje nástroj „Vizuální management“. Vizuální management je na škole uplatňován především v obrázkové formě. Hned v přízemí budovy si můžeme povšimnout několika nástěnek, na kterých jsou zaznamenány velice důležité informace jako je například přehled rozvrhů jednotlivých učeben či učitelů, důležité organizační změny, suplování, informace o maturitách, informace o obědech v bufetu, atd. Tyto informace jsou určeny především těm žákům, kteří nechodí často na „Školu online“, kde ovšem všechny tyto informace jsou. Všechny nástěnky jsou umístěny v místech, kde žáci každý den procházejí a tím pádem je velice lehké zjistit potřebné informace o výuce atd.

Škola dbá na to, aby veřejnost a studenti byli co nejvíce informováni o činnostech školy, proto se ve vstupní hale nachází hned několik fotografií o historii školy, o tom jak budova

vypadala před rekonstrukcí atd. Dále je zde uvedeno, co všechno bylo rekonstruováno a kolik bylo do rekonstrukce investováno. Přestože tyto informace mohou být pro někoho nepodstatné, škola tímto chce poukázat, že v minulosti budova školy nevypadala tak jako nyní a že management školy vydělané peníze investuje do inovací a modernizování tak, aby byli všichni účastníci procesů spokojeni.

### 3.11.2 Odstranění muda (plýtvání)

Dalším velice důležitým činem managementu školy bylo odstranění muda (plýtvání) v souvislosti s neefektivním vytápěním.

Jelikož byla budova školy špatně zateplena a izolována od vnějšího prostředí, bylo nutné v první fázi odstranění plýtvání budovu zrekonstruovat, kompletně zateplit, udělat novou fasádu a zajistit výměnu starých oken (dřevěných) za okna nová (plastová), která nepropouští teplo z místnosti ven a dokáže tak místnost lépe izolovat. Tato rekonstrukce proběhla koncem roku 2011 a zajistila minimalizaci samovolného úniku tepla z budovy. Velice důležitým činem při odstranění plýtvání byl také nákup nového kotle. Celá budova je rozdělena na jednotlivé vytápěcí oblasti, které mohly být regulovaně vytápěny podle míry využití místností.

Celý tento proces odstranění plýtvání zajistil, že už v roce 2011 docházelo k obrovské úspoře finančních prostředků, viz následující tabulka.

**Tabulka č. 3.5 Výdaje za vytápění**

	2010	2011	2012	2013	2014
Cena tepla na jednotku v Kč	512,00	513,77	571,50	547,68	582,40
Protopeno GJ	2682,32	1229,46	723,19	726,66	581,41
Celková cena tepla v Kč	1 373 352	631 662	413 306	397 974	338 612

**Zdroj dat:** Rozhovor s manažerem školy

## **4 Interpretace výsledků a návrhy řešení**

Na základě provedeného rozhovoru s manažerem školy, vytvoření SWOT analýzy, dotazníkového šetření a terénního pozorování můžeme zjištěné problémy organizace rozdělit dle organizačních oblastí podniku:

- a) problémy ve výchovně vzdělávací činnosti,
- b) problémy v provozní činnosti podniku.

### **4.1 Problémy ve výchovně-vzdělávacím procesu**

Jedná se o problémy, které se vyskytují ve výchovně-vzdělávacích procesech.

#### **4.1.1 Neorganizovaný pohyb nábytku**

Na základě provedeného rozhovoru s manažerkou školy můžeme konstatovat, že management školy nemá s prací učitelů v procesu vyučování studentů žádné problémy a je s touto prací spokojen. Tento názor mohu potvrdit na základě provedeného terénního pozorování přímo ve vyučovacích hodinách.

Ovšem je zde určitá maličkost, která managementu školy vadí. Jedná se o bezohledné chování některých učitelů vůči kolegům. Tohle chování způsobuje především nepropracovaný způsob řešení problému s neorganizovaným pohybem nábytku.

Jedná se především o situace, které mohou nastat kdykoli a jejichž řešením a výsledkem je dosažení cíle jednoho člověka (učitele) na úkor znemožnění vykonávání práce jiného pracovníka. Velice často dochází k takovým situacím, jelikož není vytvořený přesný způsob řešení daného problému.

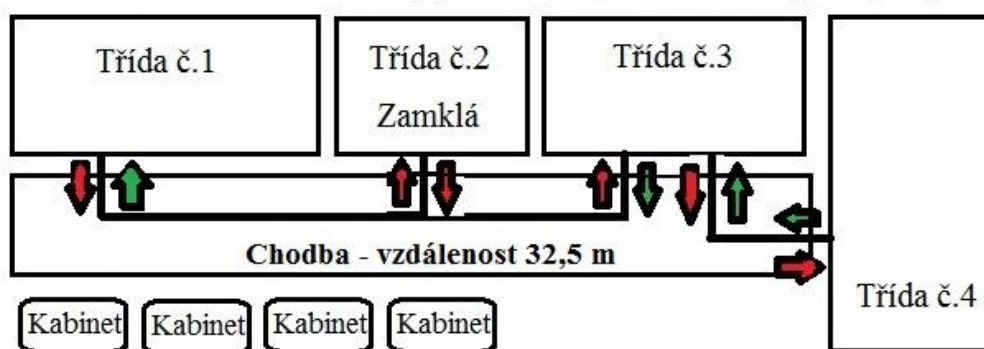
Nejčastěji byl vyzpozorován problém s výše zmíněným nekontrolovaným pohybem lavic a židlí. Někdo by si mohl myslet, že se jedná o naprostou banalitu a tento problém by se vůbec nemusel řešit, avšak opak je pravdou. Občas nastane situace, kdy například dojde k poškození lavic či židlí. Zatím se nejedná o vůbec závažnou věc, jelikož je ve škole člověk, který velice ochotně může poškozené věci do jisté míry opravit.

Pokud takové situace nastanou, velice často nejednají učitelé úplně správně, jelikož požádají nějakého žáka, aby donesl židli z vedlejší učebny. Zapomenou také dodat, aby ji po hodině vrátil zpět na původní místo. Po skončení hodiny se však poškozená židle nachází stále v učebně a bohužel se ani zpráva o poškození nábytku nedostane ke správci majetku, který by danou situaci ihned vyřešil. Učitel prostě danou situaci vyřešil tak, že „odcizil“ židli či jinou pomůcku z jiné učebny, kde například za pár hodin dojde také k výuce a nastane opět stejný problém.

V učebně, odkud byla židle odnesena, už není požadovaný počet židlí pro určité množství studentů, tak nastává naprosto stejná situace. Učitel buď požádá studenta, nebo zvolí jinou metodu řešení daného problému, že si židli půjde najít sám. V této situaci nenastává pouze problém nedostatku židlí atd., ale také i problém, že učitel opouští hodinu, byť jen na pár minut. V důsledku toho nastává situace, že výuka ve skutečnosti začíná o několik minut později a žáci i učitel budou obráni o důležitý čas výuky.

Pokud je však učitel důsledný a bude stát o to, aby stihl všechno probrat, jelikož by neprobraná látka mohla studentům chybět, bude pokračovat ve výuce i přes část přestávky. Všechny tyto prostoje omezí nejen samotnou třídu, že si studenti nestihnou zajít na záchod, posvačit a odpočinout si od výuky, ale omezí to také třídu, která má následující vyučovací hodinu v dané třídě. Studenti musí třeba čekat na chodbě a nemají se kde usadit. Jednoduše řečeno se jedná o řetězový efekt a v důsledku toho si tedy můžeme domyslet, co se bude dít ve třídě, ze které byla odnesena další židle.

#### **Znázornění nekontrolované mobility pracovních pomůcek a nábytku (židlí, stolů atd.)**



**Obrázek č. 4.1** Nekontrolovaná mobilita nábytku a pracovních pomůcek. Zdroj: VZ

#### **Popis procesu na výše zmíněném obrázku**

Z obrázku můžeme vypožorovat, že při daném procesu dochází také k plýtvání času. Červené šipky nám popisují směr, kdy se student či učitel vydává na cestu pro daný kus nábytku přes chodbu a ještě nemá věc, pro kterou se vydává. Zelená šipka nám popisuje směr, kudy jde vyslanec či učitel s již „odcizenou“ židlí či jiným kusem nábytku.

Na příkladu této problematiky je tento obrázek poměrně stručný, jelikož jde v podstatě o neustálý cyklus do té doby, než se někdo nad tímto problémem pozastaví a začne ho řešit.

V první fázi tohoto procesu se vyskytne nedostatek či určité poškození nábytku, proto je vyslán student, který se na určitý čas neúčastní výuky, přestože za daný problém vůbec nemůže. Student tedy vychází ze třídy č. 1 a jde téměř sedm metrů do vedlejší učebny. Tam však narazí na problém, že je učebna zamknutá. Chvilku se zamýšlí a poté se vydává do další učebny č. 3

a doufá, že se v ní nenachází žádní studenti a nemají zde hodinu. Student již musel ujít zhruba 15 metrů. Zde je úspěšný, avšak pokud by nebyl, musel by jít například do další třídy č. 4, ve které už by třeba studenti byli, a musel by se jich dovolit, zdali si pomůcku či židli může vzít, což pro některé studenty není zrovna příjemné. Navíc by došlo k narušení výuky úplně v cizí třídě.

Avšak jak již bylo řečeno, student sebral židli ve třídě č. 3 a vrací se zpět 15 metrů do své učebny číslo 1, kde částečně naruší výuku a soustředění studentů. Opět dojde k rozptýlení. Tímto to však nekončí. Ihned jak dojde k ukončení hodiny, studenti odejdou z učebny a nikdo už nevrátí vypůjčený kus nábytku na své místo. O hodinu později dochází k úplně stejné situaci ve třídě, odkud byla židle odnesena, tedy v učebně č. 3.

Pokud shrneme tento problém, u studenta dojde k jeho plýtvání času a toho, že nedostane patřičné informace, za které si platí půlroční školné. Jak jsem již zmínil, jedná se o řetězový a cyklický problém, který se přenáší na další studenty, takže v konečném důsledku je plýtvání studentským časem a nachozenou vzdáleností za určité období obrovské.

Tento problém bude na škole do té doby, než začne někdo daný problém řešit jiným způsobem než výše zmíněným, který je neřešitelný.

## **Návrh řešení problému**

Při tvorbě řešení následujícího problému je vhodné využít nástroj **PDCA**. Jelikož se jedná o zlepšení činností a chování lidí, je tvorba řešení problému o něco složitější, je nutné počítat s tím, že někteří nebudou chtít změnu přijmout a nebudou se chtít podílet na řešení daného problému. V této situaci by měl management školy určitým způsobem motivovat či přesvědčit pracovníky školy, tedy především učitele, aby vytvořený plán dodržovali v důsledku zamezení určitých konfliktů mezi učiteli, plýtvání časem atd.

V první fázi (plánování) řešení problému je důležité vytvoření určitého plánu, díky kterému by došlo k vyřešení stávající situace s neorganizovaným pohybem nábytku.

Ve škole je zaměstnán správce majetku a multimediální techniky, který je odpovědný za opravu, vyřazení či informování o nákupu různých kusů nábytku.

## **Plán řešení problému**

- 1) V první fázi celého plánu by došlo k synchronizaci mezi počtem studentů v každé třídě a počtu stolů a židliček v jednotlivých místnostech, které tyto studenti navštěvují.
- 2) Aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání, bude přebytek židlí či stolů odklizen do vestibulu, který se nachází pod schody. Tato místnost bude sloužit jako sklad pro

židličky, stoly či jiné skřínky apod. Místnost je také vytápěna a po celé podlaze je nataženo linoleum, takže je zabráněno navlhnutí uloženého nábytku. Důležitou informací je, že výše zmíněná místnost bude zamknutá a klíče budou svěřeny pouze učitelům a správci majetku a multimediální techniky, aby bylo zamezeno případným krádežím. Každý výše zmíněný subjekt dostane jeden klíč.

- 3) Tento stav, kdy došlo k synchronizaci a následnému odklizení přebytečného nábytku je výchozím stavem pro bezproblémový chod školy a výuku.
- 4) Následovala by tvorba jednoduchého počítačového programu, do kterého by byly zapsány výchozí stavy počtu židlí, stolů atd. v jednotlivých třídách. Tento program by byl online (například na stránkách školy) a byl by přístupný všem pracovníkům školy. Mohlo by se jednat pouze o textový či tabulkový editor například program (Word či Excel) viz tabulka č. 4.1.

**Tabulka č. 4.1 Evidence oprav a skladů pomocí tabulkového editoru**

	A	B	C	D	E	F
1						
2	Třída	Základní stav počtu židlí	Počet židlí na opravu z učebny na skladě	Odebráno ze skladu do učebny	Zbývající počet použitelných židlí na skladě	Aktuální stav židlí ve třídě
3	A1	30			7	30
4	A2	30	1	1		30
5	A3	30				30
6	A4	30	2	2		30
7	A5	30				30
8	A6	30	1	1		30
9	A7	30	1	1		30
10	A8	30				30
11	Celkem	240	5	5	Výchozí stav použitelných židlí je 12	240
12						

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### **Popis programu**

Program je vytvořen v klasickém tabulkovém editoru Microsoft Excel 2013. Jednotlivé buňky jsou vzájemně propojeny, takže při změně jakékoliv hodnoty se změní aktuální stavy. Budou vytvořeny tři programy, které budou mít naprosto stejnou strukturu, avšak každý program bude orientován na evidování jiného typu nábytku, například: evidování počtu kusů židlí, stolů a skříní.

Program je velice snadný a může ho používat kdokoli, avšak s programem by pracoval pouze správce majetku a multimediální techniky, management školy a jednotliví učitelé, kteří se zrovna nacházejí v učebně, kde vznikl jistý problém, u kterého je například nutné na určitý

čas vyřadit židli z provozu a následně obstarat funkční kus. Tento program by zamezil zbytečným kontrolám, zdali se v učebnách nachází dostatečný počet židlí atd.

### **Popis činností při vzniku problému poškození židle.**

Při poškození židle učitel požádá studenta, který židli poškodil, aby si od něj vzal klíče od skladu a šel tam odnést poškozenou židli a následně vzal ze skladu židli funkční. Mezitím učitel zadá do programu, že do skladu posílá jednu židli z dané učebny a že si ihned jednu židli bere (celá činnost zápisu zabere zhruba 10 vteřin).

Jelikož je program online, může se správce majetku a multimediální techniky velice snadno informovat o stavu skladu, aniž by tam vůbec musel jít. V důsledku snadno zjistitelného stavu skladu, si může pracovník školy vytvořit vlastní plán oprav. Tedy například půjde opravit poškozené židle, až bude na skladě pouze pět funkčních židlí. Do té doby na sklad chodit nemusí.

Kdyby nebylo programu, mohla by nastat situace, že by se musel chodit orientačně dívat a plýtvat by tak svým časem. Pokud by škola chtěla uspořít určité množství finančních prostředků, mohla by takového pracovníka zaměstnat na dohodu, s tím, že by někdo z vedení kontroloval stav skladu a opravář by se volal až při určitém počtu poškozených židlí. Avšak na základě rozhovoru s manažerem školy bylo řečeno, že správce majetku a multimediální techniky je ve škole hojně využíván a práce má dost, takže není nutno měnit pracovní vztah.

### **Výhody tvorby programu:**

- velice dobrá informovanost o stavu nábytku na skladě, o množství nábytku k opravě a o aktuálním stavu nábytku v učebnách,
- eliminace plýtvání času studentů a učitelů zbytečným hledáním nevyužitých židlí atd. v jiných učebnách,
- zamezení vzniku konfliktů a narušení průběhu vyučování,
- eliminace vzniku situací, kdy na skladě nebude žádná funkční židle, která by mohla být využita,
- jednoduchost programu a jeho ovládání,

Další fází odstranění problému při využití nástroje PDCA je fáze realizace. Jelikož se bude toto řešení týkat managementu, kantorů a správce majetku a multimediální techniky, je nutné, aby se svolala porada, které se budou účastnit výše jmenované subjekty. Na této poradě bude pracovníkům vysvětlen řešený problém. Především by mělo být vysvětleno co se dělo, jaké to

mělo důsledky atd. Následně se všem zúčastněným vysvětlí způsob řešení a také způsob evidování věcí v tabulkovém programu, fungování programu a činnosti jednotlivých učitelů a správce majetku a multimediální techniky. Důležité je také, aby vedoucí porady zmínil, jaké má toto řešení výhody a následně apeloval na to, aby jednotlivci dodržovali stanovený plán.

Kontrola, zda dochází ke zlepšení daného problému, bude prováděna na následných poradách, kde by měl být vyhrazen prostor pro připomínky a další zlepšení způsobu řešení. Pro zjištění funkčnosti daného řešení je možné, aby management vytvořil dotazník ohledně spokojenosti a funkčnosti výše zmíněného řešení pro učitele a správce majetku a multimediální techniky. Tímto způsobem budou zjištěny různé připomínky mnohem dříve, než kdyby management čekal na další poradu.

Pokud se po zavedení daného řešení nebudou vyskytovat další problémy či připomínky učitelů, je možné toto řešení zavést jako standard.

## **4.2 Problémy v provozní činnosti podniku**

Tyto problémy souvisí s provozní činností školy.

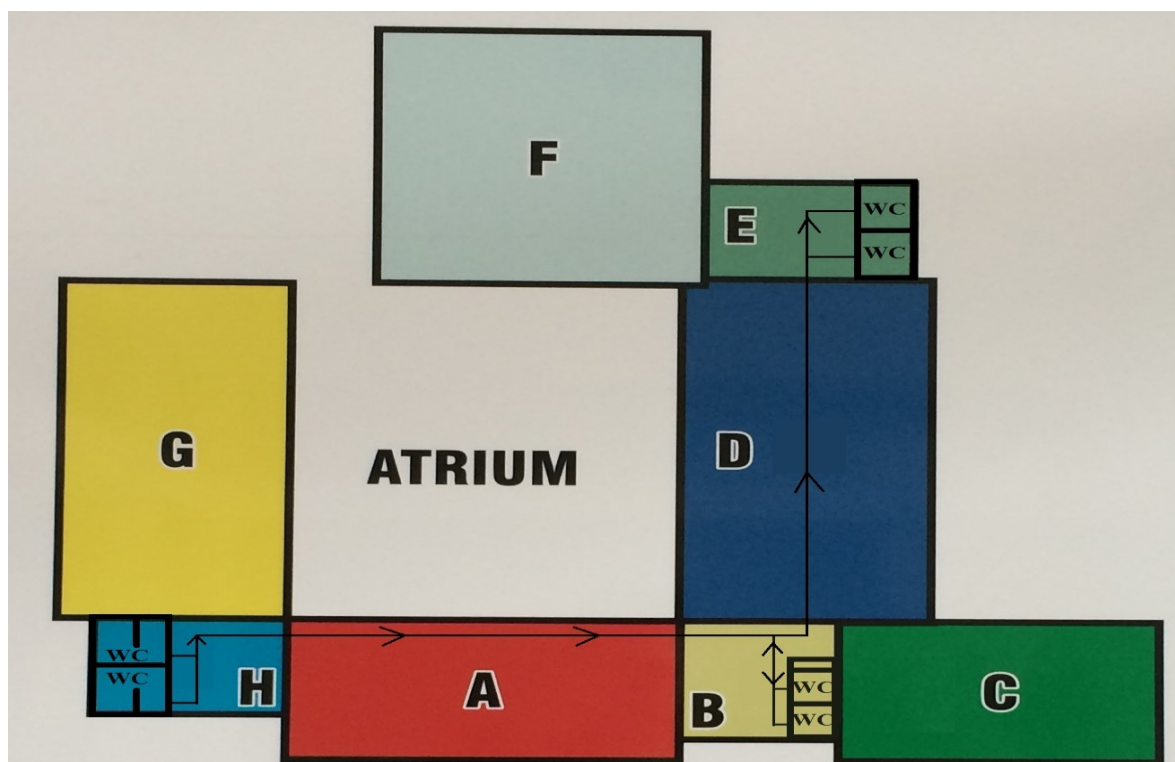
### **4.2.1 Neefektivní osvětlení WC místností**

Na základě terénního pozorování a rozhovoru s manažerkou školy bylo zjištěno, že přestože se škola snaží odstranit všechny formy plýtvání, v budově se stále plýtvá finančními prostředky školy. Nalezenou formou plýtvání bylo neefektivní osvětlení sociálek (WC).

Jelikož se na škole učí v odpoledních hodinách a fungují družiny základní školy, velice často dochází k tomu, že jde některé dítě na záchod a nechá na záchodech rozsvíceno. Jelikož sociálky nejsou z parkoviště vidět, nemohli by někteří pracovníci školy na situaci zareagovat, a tak dochází k odhalení tohoto plýtvání až v ranních hodinách. Ovšem některé děti se ani ráno nenamáhají zhasnout, protože je to prostě ani nezajímá, že se plýtvá penězi školy. Učitelé a zaměstnanci školy jsou si však vědomi tohoto plýtvání, a tak hned jak taková situace nastane, všechna rozsvícená světla zhasínají. Avšak proč by to měli učitelé a zaměstnanci školy dělat? Proč by měli ztrácet čas tím, aby za někoho, kdo neumí po sobě zhasnout, světlo zhasínají? V důsledku vzniku této události si pak management stěžuje učitelům, že se stále nezhasíná na WC a že by měli žáky a děti stále více informovat, aby zhasínali a neplýtvali tak školními penězi, za které by se třeba mohlo koupit lepší vybavení a pracovní pomůcky. Přestože jsou žáci neustále napomínáni a informováni, situace se stále nemění.



Někteří by se mohli domnívat, že by si mohly uklízečky přibrat k jejich už tak náročné práci také kontrolu, zda jsou všechna světla na všech záchodech zhasnutá. Bohužel jsou však WC situovány velice daleko od sebe (jsou umístěny na každém křídle budovy zvlášť). Jednalo by se tedy o kontrolu osmi místností (dvě místnosti pro muže a dvě pro ženy v prvním patře + dvě místnosti pro muže a dvě pro ženy v přízemí). Viz následující obrázek č. 4.2.



Obrázek č. 4.2 Znárodnění cesty uklízečky při kontrole osvětlení. Zdroj: VZ, [27]

Vzdálenost, kterou je nutné, aby uklízečka ušla při kontrole, zda jsou zhaslá světla na WC, je v prvním patře budovy zhruba 131m (počítáme s tím, že se uklízečka nachází u záchodu v pavilonu H a nepočítáme cestu zpět). V přízemí je tato vzdálenost kratší, jelikož uklízečka nemusí chodit k pavilonu H, protože tyto záchody náleží k základní škole, která se nachází v přízemí pavilonu G.

Přestože by uklízečka tuhle práci vykonávala, velice často by nebylo dosaženo stanoveného cíle. Pracovní doba uklízečky končí v 17:30, avšak v tuto dobu mohou být ve škole stále ještě lidé, jelikož se ve škole učí i ve večerních hodinách (semináře, jazykové kurzy atd.). Je zde stále velká šance, že by někdo nechal na záchodech rozsvíceno v čase, kdy už na škole uklízečka nebude. Tohle řešení není vhodné a nezajistilo by 100% zefektivnění problému.

## Návrh řešení problému

Cílem této práce je aplikování filosofie Kaizen do této organizace. Chceme tedy, aby byla usnadněna práce všech pracovníků školy a zároveň došlo k úspoře finančních prostředků. Nebudeme tedy přidávat práci žádným dalším pracovníkům a zaměříme se na způsob, jak může dojít k odstranění tohoto problému natrvalo.

Nalezeným způsobem řešení výše zmíněného problému je instalace pohybových čidel. Na základě terénního průzkumu a rozhovoru s manažerem firmy zabývající se kamerovými a bezpečnostními systémy jsem vytvořil určitý návrh. Ten by měl značně zefektivnit osvětlení a především ušetřit finanční prostředky, které škola ztrácela, když světla zůstala přes celou noc zapnutá. Dále by ubylo konfliktů ve vedení školy, které vznikaly v důsledku zbytečného plýtvání a řešení daných problémů s rozsvícenými světly. Při řešení tohoto problému pomocí instalace pohybových čidel nepřibude žádným pracovníkům školy žádná práce.

### **Celý tento proces instalace čidel bude rozdělen do několika fází.**

1. V první fázi dochází k nalezení potřebných materiálů (čidla, kabely, šroubky atd.), kde bude vyvážena cena a kvalita daného materiálu. Nejdůležitější bude pro školu nalezení vhodných pohybových čidel.

Velikosti místností, ve kterých by měly být čidla umístěna je zhruba 5m x 3,5m x 3,5m (D x Š x V), tyto rozměry však nehrají hlavní roli. Velice důležité je mít nakreslený půdorys daných místností, na kterých můžeme znázornit, kde budou pohybová čidla umístěna. Čidla musí být umístěna tak, aby se světla rozsvítila ihned po příchodu člověka do místnosti, ale také v době, kdy se nachází v kabině WC. Ceny pohybových čidel jsou různé, avšak pro tuto situaci by se nám hodila tato čidla:

### **Hütermann W180S**

- Průměr koule cca 65mm, základna cca 82 x 66 mm.
- Zvláště při použití v interiérech, má i estetickou funkci.
- Detekční úhel (úhel záběru): 180°.
- Dosah (dle konkrétních podmínek v místě montáže): cca 14m.
- Doba do vypnutí po opuštění prostoru: plynule nastavitelná.
- Maximální spínaná zátěž: 1100 W pro žárovky atd.
- CENA: 122 Kč bez DPH, 148 Kč s DPH. [22]



**Obrázek č. 4.3 Hütermann W180S**  
[22]

## Hütermann Cell R

- Detekční úhel (úhel záběru): 360°, vertikální úhel max. 130°.
- Dosah (dle konkrétních podmínek v místě montáže): cca 10m.
- Maximální spínaná zátěž: 1000 W žárovky nebo 400W zářivky.
- Doba do vypnutí po opuštění prostoru: plynule nastavitelná.
- Úroveň osvětlení, pod kterou přístroj spíná: plynule nastavitelná.
- Indikační stavová LED dioda.
- Rozměr (průměr x max. výška): 114x58.
- CENA: 115 Kč bez DPH, 139 Kč s DPH. [24]



Obrázek č. 4.4 Hütermann Cell R [24]

Dalším potřebným materiálem je kabeláž, barva, štuk pro vnitřní omítky nebo plastové lišty.

2. Ve druhé části celého procesu bude nutné nalezení elektrikáře, který by čidla zapojil. Pokud by se vyhlásilo výběrové řízení, přihlásilo by se mnoho firem, avšak velice bych doporučil hledat živnostníky, kteří mají živnost pro práci elektrikáře. Je to především z důvodu, že se nejedná o náročnou práci, kterou by jeden elektrikář sám nezvládl a celý proces zapojení bude levnější.

Běžná cena elektrikáře za hodinu práce je samozřejmě různá. Pokud je například elektrikář zaměstnaný v nějakém podniku, podnik si za takového elektrikáře může účtovat zhruba 250 Kč/h a více. Ovšem pokud bychom našli nějakého elektrikáře, který má tuto práci jako živnost a není zaměstnaný pod žádnou společností, může si za hodinu práce účtovat například 150-180 Kč/h.

3. Ve třetí fázi nám elektrikář vyřeže drážky do zdí, nebo pokud povede kabely skrze plastové lišty, nemusí nic sekat. Záleží na nás, kterou metodu zvolíme. Raději bych však zvolil vysekání drážky, jelikož ve školách může velice snadno dojít k poškození lišt, v důsledku nevhodného chování mládeže. Dále zapojí technik (elektrikář) požadovaná čidla dle zakresleného plánu.

Dle manažera podniku zabývajícím se zabezpečovacími a kamerovými systémy, je schopen jeden elektrikář zapojit jedno pohybové zařízení zhruba za 1-1,5 hodiny.

4. V této fázi již máme čidla zapojená, avšak drážky ještě nejsou zasádrované a stopy po drážkách nejsou zamalované. Tuhle situaci jednak může vyřešit elektrikář, ten si však bude i nadále účtovat 150-180 Kč/h, nebo svěříme tuto práci údržbáři školy. Rozhodně bych se přiklonil k druhé možnosti.

### Výhody instalace čidel:

- zamezení vzniku rozporů mezi pracovníky školy,
- eliminace zbytečných kontrol osvětlení,
- úspora času a peněz,
- nastavení doby zhasnutí světel po odchodu z místnosti.

Předběžná kalkulace ceny za instalaci pohybových čidel na všech WC (8), které využívá Educa SOŠ je v tabulce č. 4.2. Stanovené ceny jsou včetně DPH.

**Tabulka č. 4.2 Celkové výdaje na instalaci pohybových čidel**

	Cena za jed. včetně DPH	Počet kusů	Cena celkem
Čidlo Hütermann W180S	148 Kč	8 ks	1 184 Kč
Čidlo Hütermann Cell R	139 Kč	2 ks	278 Kč
Kabeláž 230V	15 Kč	100 m	1 500 Kč
Štuk vnitřní 30kg	142 Kč	2 ks	284 Kč
Barva (Primalex 15kg)	440 Kč	1 ks	440 Kč
Práce	170 Kč/hod	13 hod	2 210 Kč
Cena celkové investice včetně DPH			5 896 Kč

**Zdroj dat:** Rozhovor s manažerem podniku zabývající se zabezpečovacími a kamerovými systémy

Přestože by činila celková investice zhruba 5 896 Kč, patřičná úspora by se projevila až v následujících letech. Výše zmíněná investice by také vzbudila u zaměstnanců školy a studentů pocit, že pracují či studují ve škole, která podporuje moderní technologii.

### 4.2.2 Problém nedostatku parkovacích míst

Na základě pozorování a dotazníkového šetření byl zjištěn problém, který souvisí s nedostatkem parkovacích míst před budovou školy.

Před budovou školy se nachází relativně úzké a malé parkoviště, na kterém bohužel parkují nejen zaměstnanci školy, studenti navštěvující Střední školu Educa, rodiče dětí chodících na základní školu nacházející se v budově, ale také rodiče dětí, které navštěvují mateřskou školu nacházející se v zadní části budovy. Před budovou školy jsou vyhrazena tři parkovací místa pro invalidy. Přestože je parkoviště pro zaměstnance vyhrazeno za budovou školy, mnozí zaměstnanci to zcela nerespektují a to z důvodu, že musí objet celou budovu dokola po velice špatné polní cestě, na které se nachází mnoho výmolů a děr, jak můžeme vidět na obr. 4.5.



**Obrázek č. 4.5 Příjezdová cesta k parkovišti pro zaměstnance. Zdroj: VZ**

Touto cestou by se měli dostat rodiče ke svým dětem z mateřské školy (zadní část budovy). Mnohdy také nastává situace, kdy matka jede pro své dítě s kočárem a pokud je vlhko, stává se z této cesty doslova cesta bahnitá. V důsledku špatné příjezdové cesty, dochází k tomu, že rodiče raději zaparkují svá auta na hlavní parkoviště před budovou školy a prochází do mateřské školy přes hlavní vchod, tedy přes vchod sloužící především pro Střední odbornou školu Educa a základní školu.



**Obrázek č. 4.6 Parkoviště před budovou školy č. 1. Zdroj: VZ**



Pokud nastane situace, kdy jsou všichni zaměstnanci ve škole, rodiče přijíždí pro své děti ze základní či mateřské školy nebo zde zaparkují studenti střední školy, dochází k totálnímu přeplnění parkoviště před budovou.

Pokud je parkoviště plné, je velice náročné se z parkoviště vůbec dostat. Pro nezkušené řidiče je opravdu těžké se na úzkém prostoru otočit a natož z tohoto parkoviště vycouvat. Pokud se na parkovišti nelze otočit, couvá řidič přímo do hlavní cesty, což může být v určitých situacích i životu nebezpečné.

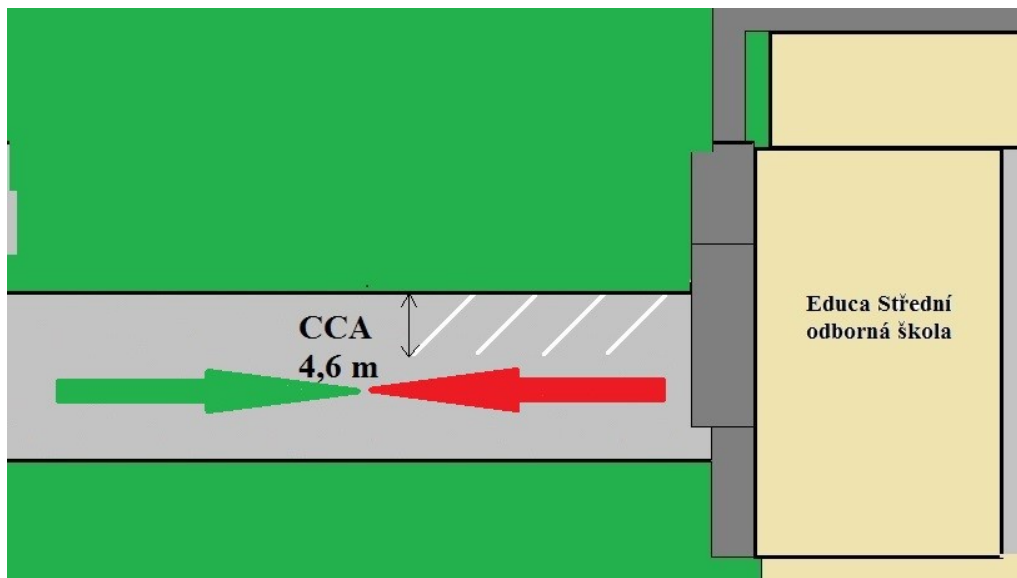
Na obrázku číslo 4.6 lze vidět, že auta, která se nachází na spodní straně obrázku, stojí relativně daleko od obrubníku a zasahují tak do příjezdové cesty (zužují průjezd a zvyšují náročnost otáčecího manévru řidičům, kteří se neodvážují do úzké uličky couvat a vjíždět tak do křižovatky pozpátku). Hlavní příčinou je ten fakt, že lavička je příliš blízko obrubníku a řidiči, kteří zde parkují, mají strach, aby si nepoškodili přední nárazník. Pokud by i třeba pouze lehce najeli řidiči do lavičky, nárazník může prasknout a oprava se dnes může vyšplhat třeba na 10 000 Kč a více. Viz obrázek č. 4.7.



**Obrázek č. 4.7 Parkoviště před budovou školy č. 2. Zdroj: VZ**

Jak je možné vypořádat z obrázků, na parkovišti nejsou žádné čáry oddělující jednotlivá parkovací místa od sebe. V důsledku toho nastane často situace, kdy někteří řidiči neberou ohledy na ostatní a zaparkují si tak, že zaberou dvě parkovací místa.

Obrázek č. 4.8 popisuje, jaká je současná situace parkoviště před budovou školy.



Obrázek č. 4.8 Situace při vjezdu a výjezdu z parkoviště. Zdroj: VZ

Důležité je také zmínit, že vjezdová cesta slouží i jako cesta výjezdová. Zaparkované auto zasahuje z jedné strany do průjezdové cesty zhruba 4,6 m, pokud je naproti zaparkované další auto, znamená to zásah do průjezdové cesty o téměř 9,2 metrů. A jelikož je parkoviště široké zhruba 12 m, na projetí automobilu tudíž zbývají necelé 3m široké cesty. Tato šířka stačí na projetí pouze jednoho auta, dvě auta se na takto úzké cestě nevyhnou a je nutné, aby jeden z řidičů vycouval na hlavní cestu.

## Návrh řešení problému

K řešení tohoto problému využijeme nástroj **PDCA**.

Výše zmíněný problém by bylo možno řešit dvěma způsoby. První způsob, který by však nezajistil 100% zlepšení, by byla výstavba asfaltové cesty k zadnímu parkovišti, které je určené výhradně pro zaměstnance školy a pro rodiče dětí z mateřské školy. V důsledku výstavby nové cesty by zaměstnanci nemohli mít výmluvy, že si mohou poškodit auto na špatné polní cestě.

Pokud by tedy došlo k rekonstrukci této příjezdové cesty, dalo by se říct, že by se parkoviště uvolnilo přibližně o 3-5 aut, což není mnoho. Výše zmíněná příjezdová cesta měří zhruba 200m, a tak by přibližná investice do této výstavby činila 310 000 Kč. Ceny byly zjištěny na základě rozhovoru s manažerem společnosti Strabag a.s. viz tabulka níže.

**Tabulka č. 4.3 Výše výdajů při realizaci cesty**

Vzdálenost cesty	Cena za 1m pásu o šířce 3 m včetně DPH (včetně práce a materiálu)	Celková cena za rekonstrukci cesty
200m	1 550 Kč	310 000 Kč

**Zdroj dat:** Rozhovor s manažerem podniku Strabag a.s.

Při porovnání efektivnosti a velikosti investice dojdeme k závěru, že tento způsob řešení není příliš vhodný. Uvolnění 3-5 parkovacích míst pro veřejnost školy nezajistí odstranění tohoto problému.

Vzhledem k tomu, že tohle řešení není ideální, přistoupíme k druhé možnosti. Ta by byla zaměřena na rekonstrukci a výstavbu nového parkoviště. V důsledku vzniku nového parkoviště by došlo k vyřešení daného problému a zároveň by bylo dopřáno většího komfortu pro veškeré návštěvníky školy, studenty atd.

Na základě provedení důkladného terénního průzkumu bylo zjištěno, že nalevo od hlavního parkoviště školy se nachází dostatek prostoru pro realizaci nového parkoviště, které by zamezilo situacím, které vznikají, když je parkoviště naprosto přeplněné a nelze z něj snadno vyjet. Nejednalo by se tedy úplně o nové parkoviště, ale došlo by pouze k vytvoření další parkovací plochy, která by byla napojena ke stávajícímu parkovišti.

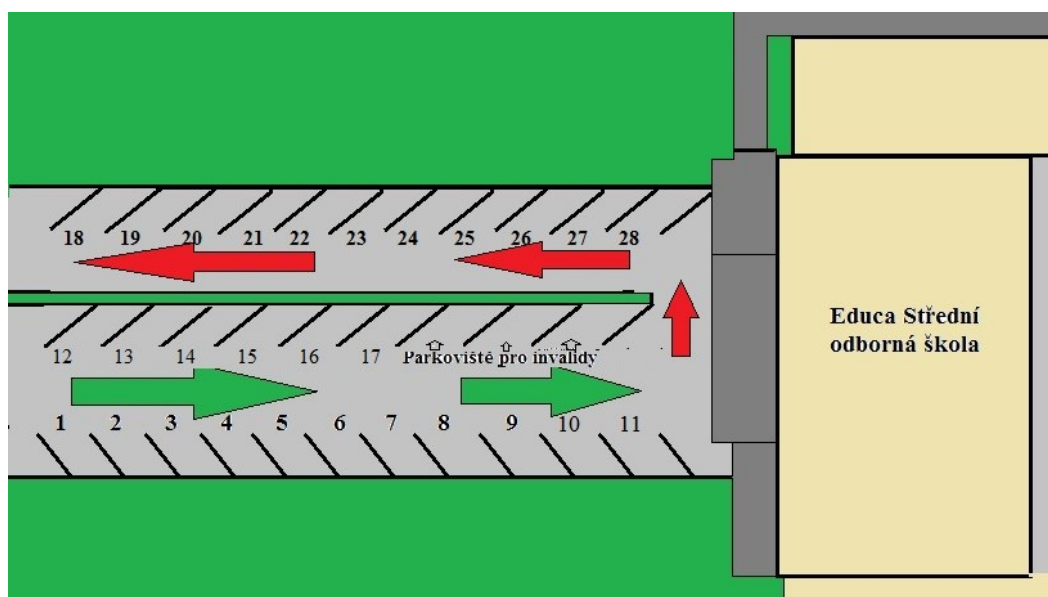
### **Plánování (Plan)**

Cílem tohoto procesu by bylo vytvoření nákresu nového parkoviště.

1. První fází plánu by bylo zakreslení čar oddělujících parkovací místa na parkovišti. V důsledku provedeného měření bylo zjištěno, že parkoviště měří zhruba 30m. Důležitou informací bylo zjištění velikosti parkovacího místa při parkování pod určitým úhlem (75 st.). Pro zaparkování většího vozidla a následné vystoupení z něj je potřebná optimální velikost parkovacího pole zhruba 2,6 metrů. Na základě provedení výpočtů bude na stávajícím parkovišti zhruba 11 parkovacích míst na jedné straně a na straně druhé jich bude pouze 6 z důvodu ponechání třech parkovacích míst pro invalidy.
2. Další fází tohoto plánu by bylo vytvoření nákresu nového parkoviště, které bude připojeno k parkovišti stávajícímu.

Je zde více možností jak parkoviště udělat. Může se jednat o naprosto přesnou kopii starého parkoviště s tím rozdílem, že tam nebudou parkovací místa pro invalidy (obrázek č. 4.9), nebo se vytvoří parkoviště, kde bude na jedné straně výjezdová cesta a na straně druhé budou parkovací místa oddělena bílými čarami (obrázek č. 4.10).

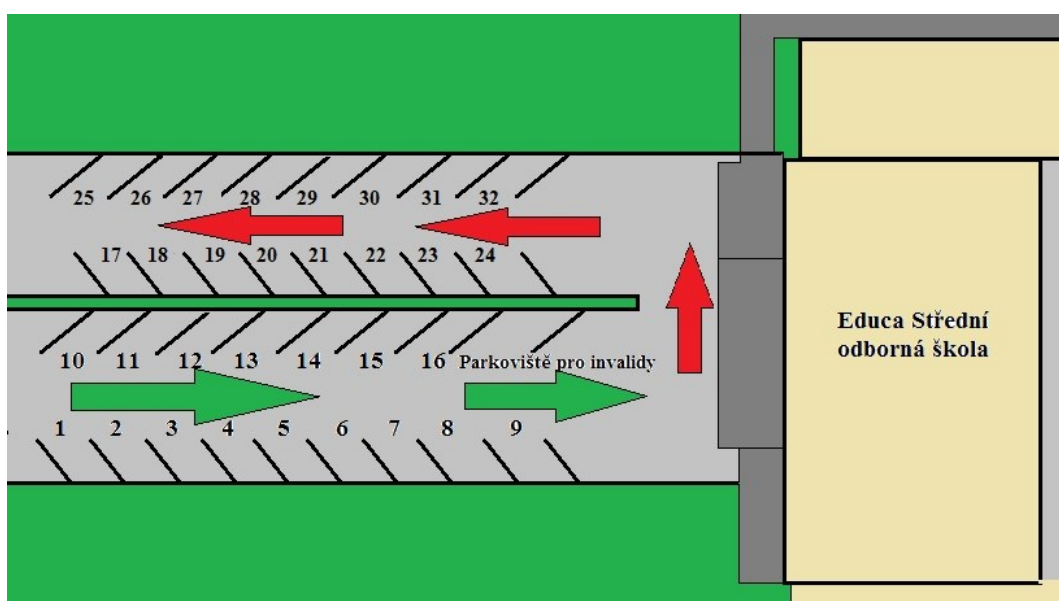




Obrázek č. 4.9 Nové parkoviště č. 1. Zdroj: VZ

Důležitou informací je cena  $\text{m}^2$  parkoviště, která činí zhruba 1 089 Kč včetně DPH (součástí této ceny je i práce a materiál). Tato informace byla poskytnuta pracovníkem společnosti Strabag a.s. (firma se zabývá výstavbou silnic, dálnic atd.).

Pokud by škola zamýšlela do budoucna nějaké další rozšiřování oborů, u kterých by následovalo i zvýšení počtu studentů, tzn. bylo by potřeba více parkovacích míst, zvolil bych výstavbu přesné kopie parkoviště. Znamenalo by to výstavbu takového parkoviště, kde by byly parkovací místa na obou stranách parkoviště s tím, že by průjezdová byla uprostřed (obrázek č. 4.10).



Obrázek č. 4.10 Nové parkoviště č. 2. Zdroj: VZ

Další možností je, že škola nebude počítat s narůstajícím počtem potenciálních studentů a bude chtít rozšířit parkoviště pouze o menší počet parkovacích míst.

Dle mého názoru je důležité si promyslet celou situaci dopředu, tedy pokud bychom zvolili parkoviště na obrázku č. 4.10, bude sice výstavba levnější, avšak při budoucím rozšíření by bylo mnohem náročnější parkoviště rozšířit (odstranění obrubníků, přemalování čár). Z důvodu těchto skutečností bych raději zvolil vytvoření parkoviště, které je na obrázku č. 4.10. Tento typ rozšíření parkoviště je vhodnější pro budoucí plánování rozšiřování oborů a dalších aktivit školy (poskytování prostorů a učeben firmám, konference, jiná vzdělávání).

Parkoviště je velké asi 30m, ale je nutno připočíst zhruba 2m v důsledku napojení parkoviště k hlavní silnici. Šířka nového parkoviště by byla stejná jako u parkoviště stávajícího tedy 12m. Dále je nutné postavit spojovací část parkoviště, která bude dlouhá přibližně 1,5m a široká 3m. Dohromady je tedy nutno vystavit plochu o velikosti 364,5 m<sup>2</sup>.

**Tabulka č. 4.4 Výdaje při realizaci nového parkoviště**

	Cena za jednotku vč. DPH	Množství	Cena celkem
Podklad kamenivo obal. asf. tř. 1 tl. 7 cm	252,5Kč/ m <sup>2</sup>	364,5 m <sup>2</sup> .	92036,25 Kč
podklad kamenivo hrubé drcené 2363 mm tl. 20 cm	186,57Kč/ m <sup>2</sup>	364,5 m <sup>2</sup> .	68004,77 Kč
ASF.bet. tř. 1 ABS ABH tl. 5 cm	190,00Kč/ m <sup>2</sup>	364,5 m <sup>2</sup> .	69255,00 Kč
Práce	459,92 Kč/ m <sup>2</sup>	364,5 m <sup>2</sup> .	167 644,48 Kč
Celková cena investice			396 940,5 Kč

**Zdroj dat: Rozhovor s manažerem podniku Strabag a.s.**

Výslednou částku celé investice by škola nemohla ze svých prostředků zaplatit, jelikož tomu není tak dávno, co škola investovala do různých inovací. Avšak jak již bylo zmíněno, vlastníkem jak budovy, tak i prostorů okolo školy (i parkoviště) je město Nový Jičín. Pro školu to tedy znamená, že by se měla angažovat a zažádat město o výstavbu parkoviště. Pro školu je to částka obrovská, avšak pro město Nový Jičín je tato částka přijatelná.

Výstavba nového parkoviště s průjezdovou cestou by zamezila vzniku určitých situací, u kterých dochází k ohrožení života (couvání do křižovatky, špatné vyhýbání se lidem procházejících přes parkoviště atd.). Dále by také došlo k vyřešení budoucích problémů s parkováním. Problém s nedostatkem parkovacích míst a špatným výjezdem z parkoviště by byl tímto způsobem vyřešen.

## **Realizace plánu (Do)**

V okolí města Nového Jičína se nachází mnoho firem, které se zabývají tvorbou silnic či parkovišť. Avšak na základě vlastních zkušeností bych doporučil firmu Strabag a.s, u které byly stanoveny orientační ceny výstavby. Tento podnik by také mohl poskytnout architekta, který by vytvořil požadované nákresy pro výstavbu parkoviště.

V průběhu výstavby nové parkovací plochy by nedošlo k uzavření stávajícího parkoviště. Nejdříve by se vystavěla parkovací plocha a ta by se následně napojila na parkoviště stávající.

Parkoviště již bylo rozšířeno, avšak čáry oddělující parkovací místa by byly zakresleny pouze na novém parkovišti. V tuto chvíli by se parkovalo pouze na parkovišti novém, než by byly parkovací čáry zakresleny i na parkoviště staré.

Celý tento proces výstavby by trval přibližně 2-3 měsíce.

## **Check (zkontroluj)**

Kontrolu, zda byl problém odstraněn, by management prováděl skrze rozeslání stručných dotazníků pro studenty a jejich rodiče, ve kterých by byly uvedeny otázky týkající se spokojenosti s novým parkovištěm. Další metodou kontroly spokojenosti, by management prováděl na poradách školy, kde by každý pracovník řekl svůj názor a připomínky ohledně výstavby parkoviště.

## **4.3 Další možné návrhy neustálého zlepšování**

V důsledku provedeného terénního průzkumu byly nalezeny ještě další možnosti aplikace nástrojů filozofie Kaizen.

### **4.3.1 Vizualní management**

V důsledku provedení průzkumu některých učeben a kabinetů bych navrhl zavedení dalších forem vizuálního managementu, který bude poukazovat na to, jak by měla vypadat správně uklizená třída a kabinet.

## **Popis problému**

Občas nastane situace, že učitelé přichází do třídy, ve kterých byl nepořádek, nebyla smazána tabule, židle nebyly urovnané nebo nějaké chyběly, výukové materiály byly rozházeny po celém parapetu atd. Tyto problémy se objevují jen zřídka, avšak musíme pamatovat na úkol filozofie Kaizen, kterým je neustálé zlepšování. Proto si myslím, že uplatnění vizuálního managementu by bylo řešením těchto problémů.

Nelze říct, že by kabinety a třídy nebyly uklizeny, avšak se domnívám, že by stále mohlo dojít k určitému zlepšení. Toto zlepšení by odstranilo některé zbytečné prostroje v souvislosti s hledáním určitých pracovních pomůcek a vyučovacích materiálů. Uplatnění tohoto nástroje (vizuální management) by také mělo v člověku vyvolat pocit, že pracuje v uklizeném a čistém prostředí, ve kterém bude mít naprostý přehled o všem, co se v místnosti (pracovišti) nachází.

Zpočátku celého zlepšovacího procesu by byly vytvořeny dvě nástěnky, na kterých by byly umístěny fotografie se stručnými popiskami. Tyto popisky budou informovat, jak by měla vypadat třída a kabinet, ve kterých bude učitel provádět svou práci co nejefektivněji. Tyto nástěnky by byly umístěny na viditelném místě, které navštěvuje každý učitel. Nejvhodnějším místem pro umístění těchto nástěnek je sborovna, jelikož do této místnosti má přístup každý učitel. Podstatou této metody (nástěnek) je, aby člověk viděl řešení problému na vlastní oči, a tak si řešení snáze zapamatoval, než kdyby mu byl způsob odstranění problému pouze sdělen.

Cílem této vizualizace je vytvoření určitých standardů, které by měly být každý den dodržovány z důvodu zvýšení produktivity jednotlivých učitelů (aby učitelé využívali hodinu co nejefektivněji a předali studentům během hodiny co nejvíce informací).

Ve výše zmíněné vizualizaci bylo využito také nástroje „5S“. V tomto případě byl tedy aplikován nástroj 5S, kde pracovištěm byla učebna a kabinet učitele.

### **4.2.3 5S**

#### **Postup aplikace nástroje 5S pro třídu**

V první fázi by měl každý učitel ze svého pracoviště (třídy) oddělit a vyřadit pracovní pomůcky či různé tištěné materiály, které jsou nepotřebné k výuce. Všechny tyto nepotřebné věci na pracovišti způsobují, že se pracoviště stává nepřehledné a učitelé musí trávit více času nad hledáním potřebných věcí k výuce.

Dále by měla být na nástěnce umístěna fotografie popisující urovnání všech potřebných materiálů a pomůcek takovým způsobem, aby měla každá pomůcka své místo a byla snadno a rychle dostupná. Pomůcky, které se užívají nejčastěji, by měly být uloženy co nejblíže ke stolu učitele.

Další částí v tomto postupu zlepšení je opravení a uklizení jednotlivých pomůcek, případně regálů a parapetů, kde mají být pomůcky či tištěné materiály uloženy.

Po této části nastává fáze standardizace, ve které se dbá na to, aby si učitelé čistili své pracoviště a dávali nepoužívané věci pryč.

Celý tento proces, který je zaměřen na neustálý úklid a uspořádání učeben se standardizuje právě pomocí obrázků s popisky na výše zmíněné nástěnce umístěné ve sborovně.

### **Postup aplikace nástroje 5S pro kabinet**

Jak již bylo výše zmíněno, další nástěnka nacházející se ve sborovně bude určena na úklid kabinetu učitelů. Opět by se jednalo o obrázkový návod s popisky, které tentokrát popisují, jak by měl vypadat kabinet vhodný k provádění co nejefektivnější práce učitele.

Tento obrázkový návod na uspořádání a úklid kabinetu by měl zajistit naprostý přehled veškerých pomůcek či tištěných materiálů, které učitel ke své práci potřebuje. Zároveň by došlo k eliminaci plýtvání časem, který je nutný k nalezení určitých tištěných materiálů ve velkém množství různých spisů.

Hlavní částí tohoto návodu je oddělení, přebrání či zbavení se nepotřebných nebo starých materiálů či pomůcek k výuce, které nejsou využívány. Velké množství všech neurovnaných materiálů či pomůcek způsobuje špatný přehled o jednotlivých dokumentech atd. Je velice důležité provést tento krok opravdu důsledně.

Na další fotografii by bylo znázorněno, že je nutné vyčistit či opravit regály, poličky a dostupná místa vhodná k uložení materiálů a pomůcek. Tyto regály či poličky by byly popsány štítkem jednotlivých tříd, které učitel učí. Dále by bylo možné do těchto regálů umístit štítek „Opraveno“. Tento štítek by oznamoval, že uložené materiály či určité spisy na tomto místě jsou opravené. Štítky by také měly omezit plýtvání času při hledání a následném ověřování, zda jsou písemky opraveny.

Další fotografie s popisky umístěná na nástěnce by znázorňovala uložení všech potřebných tištěných dokumentů (písemky, materiály pro výuku jednotlivých tříd atd.) do regálů či poliček tak, aby se výše zmíněné dokumenty nacházely co nejbližší k pracovišti, kde dochází ke zpracování těchto dokumentů (stůl učitele).

Celý tento proces by měl být pro učitele denní rutinou. Pokud by došlo k narušení tohoto procesu, mohly by opět vzniknout výše zmíněné prostoje. V dobře uklizeném a přehledném prostoru se učitel bude cítit mnohem lépe, než kdyby měl v dokumentech či pomůckách patřičný nepořádek.

Výše zmíněné nástroje 5S byly hlavními nástroji vizuálního managementu zaměřené na údržbu, uspořádání a úklid tříd a kabinetů, které by pomohly veškerým účastníkům procesů ulehčovat a zlepšovat proces vzdělávání

## 5 Závěr

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této práce je nalezení problémů Střední odborné školy Educa a zjištění způsobu odstranění těchto problémů prostřednictvím filozofie Kaizen.

V kapitole, ve které je popsána teoretická část, se vyskytuje především vysvětlení základních pojmů, které určitým způsobem souvisí s cílem této práce. Jsou zde uvedena teoretická východiska Kaizen přístupu v problémech managementu, kde se zaměřuji na objasnění všech pojmů týkajících se praktické části tohoto dokumentu. Důležité je, aby čtenář této práce pochopil výše zmíněné pojmy týkající se managementu a filozofie Kaizen. Tyto pojmy jsou aplikovány v různých formách do praktické části, která byla zaměřena na analýzu Střední odborné školy Educa s.r.o.

V praktické části byly provedeny výzkumné metody, kterými jsou dotazník, rozhovor, analýza dokumentů a výzkum v terénu. V důsledku aplikace těchto výzkumných metod došlo k analyzování managementu SOŠ Educa s.r.o.

Byly nalezeny určité problémy, které by měl management školy vyřešit. Jednalo se o problémy jako je neorganizovaný pohyb nábytku, nedostatek parkovacích míst, neefektivní osvětlení WC místností či nedostatečný úklid pracoviště. Mezi relativně závažné problémy, které mohou ohrozit činnost této školy, můžeme zařadit neorganizovaný pohyb nábytku a nedostatek parkovacích míst. Neorganizovaný pohyb nábytku způsobuje narušení a zkrácení vyučovacích hodin až o několik minut. Mohou se také vyskytovat nežádoucí konflikty mezi učiteli a studenty.

Dalším jmenovaným problémem je nedostatek parkovacích míst a především velice špatný výjezd z parkoviště. Ve většině situací je nutné z parkoviště vycouvat až na hlavní cestu, a tak dochází nejen k ohrožení chodců, kteří jdou přes chodník, ale jsou ohroženi i všichni řidiči na hlavní silnici. Této situaci, kdy dochází k ohrožení mnoha životů, je nutno zabránit.

Další zmíněné problémy nejsou až tak závažné, avšak pokud nedojde k vyřešení těchto záležitostí, bude neustále docházet k plýtvání, ať už finančnímu či časovému.

Všechny tyto zmíněné problémy jsou v kapitole č. 4 (Interpretace výsledků a návrhy řešení) vyřešeny, přesněji řečeno, je zde uveden způsob jejich řešení. Stručně lze zmínit, že problém s neorganizovaným pohybem nábytku byl vyřešen pomocí tvorby systému evidování rozbitého nábytku a stavu nábytku na skladě.

Nedostatek parkovacích míst, s ním i špatná výjezdová cesta, byl vyřešen prostřednictvím vybudování průjezdného parkoviště, které nejen rozšíří parkovací plochu o 23 míst, ale zajistí také bezproblémový výjezd z parkoviště.

Plýtvání finančních prostředků v důsledku neefektivního osvětlení na WC bylo odstraněno pomocí instalace pohybových čidel, které zajistí vypnutí světel automaticky. Dále byly vytvořeny nástěnky popisující, jak by měly vypadat správně uklizené třídy a kabinety, aby mohli učitelé provádět svou práci co nejefektivněji. Plýtvání časem tím bylo odstraněno.

Cíl práce byl tedy v důsledku nalezení řešení prostřednictvím filozofie Kaizen splněn.

## Seznam použité literatury

1. BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
3. DURDOVÁ, Irena. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004, 86 s. ISBN 8073290758.
4. DVOŘÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 650 s. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-633-4.
5. IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen: [řízení a zlepšování kvality na pracovišti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 314 s. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 80-251-0850-3.
6. IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 272 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.
7. JURAN, J a A GODFREY. *Juran's quality handbook*. 5th ed. New York: McGraw Hill, c1999, 1 v. (various pagings). ISBN 00-703-4003-X.
8. KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Vyd. 1. Překlad Kateřina Janošková. Brno: Computer Press, 2010, 234 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.
9. KOTLER, Philip. *Marketing*. 2004. vyd. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
10. LAREAU, William. *Office Kaizen: jak přeměnit kancelářské operace na strategickou konkurenční výhodu*. Praha: Česká společnost pro jakost, [2008?], 173 s. ISBN 9788002021124
11. MINTZBERG, Henry, *The manager's job: Folklore and Fact*, *Harvard business review*, Vol. 68, Iss. 2, 1990.
12. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.
13. NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV - nakladatelství, 2000, 263 s. ISBN 80-858-6668-4.
14. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.



15. REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 9788086929255
16. TOMÁNEK, Jaroslav a A GODFREY. *Sborník managementu změn a reengineeringu: Názory významných osobností managementu a ekonomiky. Sborník jejich článků, přednášek a studií.* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 515 s. ISBN 80-722-6428-1.
17. VEBER, Jaromír. Základy managementu pro střední školy. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996, 136 s. ISBN 80-716-8358-2.
18. VODÁČEK, Leo. *Management na prahu 90. let.* 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1991, 161 s. ISBN 80-701-4034-8.
19. VODÁČEK, Leo. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta.* 2. vyd. Praha: Management Press, 1996, 244 s. ISBN 80-859-4319-0.
20. WEIHRICH, Heinz. *Management.* Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

### Internetové zdroje

21. Aktuality z trhu práce: Prodavači, dělníci, kuchaři. Ti jsou teď nejžádanější. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/prodavaci-delnici-kuchari-ti-jsou-ted-nejzadanejsi/>
22. Infraspínač Hütermann W180S bílý. In: [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: [http://www.pozarnivyzbrojna.cz/data/products/1000027\\_8340\\_pr.jpg](http://www.pozarnivyzbrojna.cz/data/products/1000027_8340_pr.jpg)
23. JINDRA, Jaroslav. ABECEDA MANAGEMENTU. [online]. 2008, s. 25 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: [http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady\\_managementu.pdf](http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf)
24. Pohybové PIR čidlo infraspínač pohybu stropní Hütermann 360 stupňů Cell R. In: [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: [http://www.hutermann.com/eshop/001/rs/upload/obrazky2/thumbs/th\\_icellc\\_140x105.jpg](http://www.hutermann.com/eshop/001/rs/upload/obrazky2/thumbs/th_icellc_140x105.jpg)
25. SOŠ EDUCA, Soš Educa. *Střední odborná škola Educa* [online]. [cit. 19.3.2015]. Dostupný na WWW: [https://sites.google.com/a/educasos.eu/educa/\\_/rsrc/1424416550778/home/%C5%A1kola.JPG?height=224&width=400](https://sites.google.com/a/educasos.eu/educa/_/rsrc/1424416550778/home/%C5%A1kola.JPG?height=224&width=400)
26. Společnost s ručením omezeným: Shrnutí základních informací o společnostech s ručením omezeným. In: [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>

27. *Střední odborná škola Educa* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z:  
<https://sites.google.com/a/educa-sos.eu/educa/>
28. OLŠÁKOVÁ, Alena. VIZE – CCV, o.p.s. na Educe Střední odborné škole,s.r.o. Nový Jičín. In:  
[online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z:[http://www.slideserve.com/kata/vize-ccv-o-p-s-na-educe-st-  
edn-odborn-kole-s-r-o-nov-ji-n-rndr-alena-ol-kov](http://www.slideserve.com/kata/vize-ccv-o-p-s-na-educe-st-edn-odborn-kole-s-r-o-nov-ji-n-rndr-alena-ol-kov)
29. Mapy Google [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z:  
[https://www.google.cz/maps/place/Educa+-  
+SO%C5%A0,+s.r.o./@49.5916278,18.0041861,15z/data=!4m2!3m1!1s0x4713eb52551  
46ee7:0x1b4196f03f607e3a](https://www.google.cz/maps/place/Educa+-+SO%C5%A0,+s.r.o./@49.5916278,18.0041861,15z/data=!4m2!3m1!1s0x4713eb5255146ee7:0x1b4196f03f607e3a)

## **Seznam zkratek**

NJ – Nový Jičín

PDCA – PLAN, DO, CHECK, ACT

SDCA – STANDARDIZE, DO, CHECK, ACT

SOŠ – Střední odborná škola

S.R.O. – Společnost s ručením omezeným

VZ – Vlastní zpracování

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015



Bc. Jiří Sajdl

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Kompetence pracovníků

Příloha 2 - Pohled na budovu školy a parkoviště shora

Příloha 3 - Obrázky zachycující špatný stav cesty k zadnímu parkovišti pro zaměstnance

## Příloha 1 - Kompetence pracovníků

**Tabulka č. 6. Kompetence pro oblast výchovně-vzdělávací**

Ředitel školy	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ředitel je přímým nadřízeným zástupce ředitele.</li><li>• Jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesl svoji pravomoc na jiné zaměstnance (v jejich pracovních náplních).</li><li>• Usměňuje koncepci výuky a výchovy ve škole atd.</li></ul>
Zástupce ředitele	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zastupuje ředitele ve výchovně-vzdělávací oblasti v době jeho nepřítomnosti.</li><li>• Zodpovídá za zpracování plánu prevence negativních jevů.</li><li>• Zodpovídá za vedení předepsané dokumentace tříd (třídní knihy, třídní výkazy, systém ŠOL) dle platné legislativy a spisového a skartačního řádu školy atd.</li></ul>
Učitelé	<ul style="list-style-type: none"><li>• Řídí se platnými vnitřními předpisy.</li><li>• Provádí výuku nebo dohled podle aktuálního rozvrhu nebo náhradního rozvrhu (suplování) včetně povinné evidence.</li><li>• Zúčastňují se dalšího vzdělávání.</li><li>• Sledují vývoj a inovace ve své odbornosti a zavádějí je do výuky.</li><li>• Podílí se na tvorbě vzdělávacích dokumentů. Účastní se dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků atd.</li></ul>
Předsedové odborných komisí	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vytvářejí koncepci práce OK, rozpracovávají do ní plány práce školy a závěry z hodnocení školy a výročních zpráv.</li><li>• Metodicky řídí a kontrolují práci ostatních členů komise a usilují o jejich aktivní zapojení.</li></ul>
Výchovná poradkyně	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spolupracuje s třídními učiteli, s rodiči, s metodikem prevence a s vedením školy při sledování a řešení negativních jevů, především problematické a neomluvené absence dle metodických pokynů MŠMT.</li><li>• Podílí se na přípravě ročního plánu preventivních výchovných opatření k omezení negativních jevů atd.</li></ul>
Metodik prevence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spolupracuje s třídními učiteli, s výchovnou poradkyní a s vedením školy při sledování negativních jevů.</li><li>• Stanoví konzultační hodiny pro žáky a poskytuje poradenskou činnost žákům atd.</li></ul>
Metodik ICT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sleduje vývoj a navrhuje inovace využití ICT ve škole.</li><li>• Sleduje a koordinuje vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti ICT atd.</li></ul>
Koordinátor ŠVP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zakládá nové ŠVP a následně koordinuje vytvoření a aktualizaci ŠVP.</li><li>• Spolupráce se správcem majetku a MMT a s externím dodavatelem správy serveru atd.</li></ul>
Mentor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seznamuje začínajícího nebo nového učitele s provozem školy:<ul style="list-style-type: none"><li>- informace o materiálním zajištění výuky (kabinety, knihovny, výpočetní technika...),</li><li>- seznámení s pravidly života na škole – školním řádem, (práva a povinnosti, žáků a studentů, jejich zákonných zástupců) atd.</li></ul></li></ul>
Tajemnice	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přebírá a zapisuje poštu.</li><li>• Vede evidenci odeslané pošty a odesílá pošt, dle platné legislativy.</li><li>• Eviduje poštu z datové schránky atd.</li></ul>

Zdroj: [27]

**Tabulka č. 7. Kompetence pro oblast ekonomicko- provozní**

Jednatel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jednatelka je statutárním orgánem společnosti.</li><li>• Vykonává v pracovně právních vztazích působnost zaměstnavatele.</li><li>• Zodpovídá za oblast působnosti dle organizačního schématu.</li><li>• Odpovídá za aktualizaci a vydání vnitřních předpisů z hlediska ekonomicko-provozní oblasti - Organizační řád, Pracovní řád a Mzdový předpis atd.</li></ul>
Marketingový pracovník	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podílí se na vytváření marketingové strategie školy.</li><li>• Zajišťuje a organizuje marketingovou činnost školy v počátečním a v dalším vzdělávání<ul style="list-style-type: none"><li>○ přípravou a koordinací marketingových materiálů,</li><li>○ propagací prostřednictvím tištěných médií, internetu, sociálních sítí,</li><li>○ přípravou a koordinací marketingových akcí školy,</li><li>○ administrací akcí atd.</li></ul></li></ul>
Správce ICT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koordinuje a odpovídá za správu sítí.</li></ul>
Správce majetku a multimediální techniky	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zajišťuje správu a provádí údržbu majetku školy včetně pronajatého.</li><li>• Zajišťuje realizace technického zabezpečení objektů včetně elektronických a kamerových systémů.</li><li>• Zajišťuje správu a údržbu okolí školy.</li></ul>
Uklízeč/ka	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provádění úklidových prací</li></ul>

**Zdroj:** [27]



## Příloha 2 - Pohled na budovu školy a parkoviště shora



Zdroj: [29]



### **Příloha 3 - Obrázky zachycující špatný stav cesty k zadnímu parkovišti pro zaměstnance**



**Zdroj: VZ**